

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A MARCA RIBERALVES

GUILHERME RAMOS DE SOUSA

OUTUBRO - 2016

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A MARCA RIBERALVES**

GUILHERME RAMOS DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:
JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO - 2016

RESUMO

O presente projeto consiste num Plano de Comunicação Integrada de Marketing, desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado (TFM) em Marketing. O objetivo do estudo é conseguir chegar a uma proposta planeada de esforços de comunicação, articulados e estrategicamente desenvolvidos para criar uma imagem de marca consistente junto dos públicos estratégicos da Riberalves.

No projeto apresenta-se uma revisão da literatura que permite perceber a consistência dos conceitos-chave da investigação. Desta forma, encontram-se esmiuçados os conceitos de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e o planeamento desta, bem como alguns pilares fundamentais das marcas. Esta revisão da literatura justifica-se devido ao facto da investigação ser um Plano de CIM para a marca Riberalves, uma empresa líder de mercado no respetivo setor. Este estudo rege-se pela filosofia do realismo crítico, com uma abordagem fundamentalmente dedutiva. O objetivo é descritivo, com uma abordagem metodológica mista e com uma estratégia de acordo com os moldes iniciais de um *action research*. O estudo caracteriza-se temporalmente como um *cross-sectional research*.

A partir desta investigação espera dar-se resposta às dificuldades identificadas pela organização, nas estruturas de Comunicação e Marketing, que estão reproduzidas no presente projeto, através da triangulação dos métodos de recolha de dados primários utilizados: entrevistas, inquéritos por questionário, experimentação de produto e *focus groups*. Todas as sugestões têm por base esta recolha de dados.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing; Marca; Valor da Marca; Notoriedade; Branding.

ABSTRACT

This study consists of an Integrated Marketing Communication Plan developed within the scope of the Masters in Marketing final project. The study aims to come up with a proposal regarding the conjoined efforts of communication, articulated and strategically developed to create a consistent brand image amongst the stakeholders of Riberalves.

This study starts with a literature review that will enable the understanding of the consistency of the key concept of the investigation. In this way we can find the following concepts thoroughly analysed: Integrated Marketing Communication (IMC) and its planning, as well as some essential foundations of branding. This literature review is justified due to the fact that the investigation is a IMC plan for the Riberalves brand, a leading company in its sector. This study follows a critical realism philosophical paradigm and a deductive approach. The aim is descriptive and its mixed methodological approach follows the initial norms of an action research. It is characterized as a cross-sectional research considering the short timelines.

This investigation intent is to provide answers to the main difficulties faced by the Marketing and Communication structures, highlighted throughout, by means of triangulation methods of data gathering: interviews, questionnaires, tasting of the product and focus groups.

Keywords: Integrated Marketing Communication; Brand; Brand Equity; Brand Awareness; Branding.

AGRADECIMENTOS

No decorrer deste projeto muitas foram as pessoas que me apoiaram, inspiraram, incentivaram e colaboraram no desenvolvimento, às quais não posso deixar de manifestar o meu maior e mais profundo agradecimento.

Agradeço à minha orientadora, a Prof. Joanna Santiago, por toda a dedicação, paciência, por me ter ajudado a dar vida a este projeto e, acima de tudo, o profissionalismo ao longo deste Trabalho Final de Mestrado. Muito Obrigado! Agradeço também à Riberalves por abraçar este projeto, em especial, ao Rui Conceição, por toda disponibilidade manifestada e, ainda, à t_insight por toda a compreensão e apoio neste meu percurso.

Quero deixar o meu maior agradecimento aos meus pais, irmão e familiares pelo apoio, compreensão, incentivo, carinho, investimento e por me incutirem o espírito ambicioso de querer ir mais além. Muito Obrigado! Faço ainda questão de dedicar esta minha conquista àqueles que iriam sentir um gigantesco orgulho em mim, mas que, e com muita pena minha, já não o podem manifestar.

É impossível não agradecer ainda aos meus amigos por todo o apoio, por toda a ajuda, por me ouvirem, por me puxarem para cima sempre que necessário, por nunca me deixarem desistir, por acreditarem e terem orgulho em mim e, acima de tudo, pela espetacular amizade, que tanto apreço e estimo! Um brinde a vós!

Por último, agradeço do fundo do coração a todos aqueles que se disponibilizaram a partilhar e a responder ao meu questionário, bem como aos que participaram na experimentação e discussão sobre o produto e marca.

Esta conquista é minha, mas também vossa! Mais uma vez, muito obrigado a todos!

ÍNDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Introdução..... | 1 |
| 1.1 | Relevância do Tema..... | 1 |
| 1.2 | Objetivos do Plano..... | 2 |
| 1.3 | Metodologia..... | 2 |
| 1.4 | Estrutura..... | 6 |
| 2. | Revisão da Literatura | 6 |
| 2.1 | Comunicação Integrada de Marketing..... | 6 |
| 2.2 | Planeamento da CIM | 11 |
| 2.3 | Pilares da Marca..... | 13 |
| 2.3.1 | Capital de Marca | 14 |
| 2.3.2 | Notoriedade da Marca | 16 |
| 2.3.3 | Posicionamento da Marca | 17 |
| 2.3.4 | Identidade e Imagem da Marca | 19 |
| 2.3.5 | Associações da Marca | 19 |
| 2.3.6 | Processo de Branding..... | 20 |
| 3. | Quadro de Referência..... | 21 |
| 4. | Plano de Comunicação Integrada de Marketing | 22 |
| 4.1 | Sumário Executivo..... | 22 |
| 4.2 | Missão, Visão e Valores | 23 |
| 4.3 | Análise Interna..... | 23 |
| 4.3.1 | Historial da Marca..... | 23 |
| 4.3.2 | Matéria-prima e Produtos..... | 24 |
| 4.3.3 | Recursos Humanos..... | 26 |
| 4.3.4 | Distribuição | 27 |
| 4.3.5 | Preço..... | 27 |
| 4.3.6 | Comunicação..... | 27 |
| 4.4 | Análise Externa..... | 28 |
| 4.4.1 | Análise Macro Ambiental | 28 |
| 4.4.2 | Análise Micro Ambiental | 29 |
| 4.5 | Análise SWOT | 30 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.6 | Objetivos do Plano..... | 31 |
| 4.7 | Estratégia | 31 |
| 4.7.1 | Segmentação..... | 31 |
| 4.7.2 | Posicionamento | 32 |
| 4.7.3 | Públicos-alvo..... | 33 |
| 4.8 | Plano Tático e Áreas de Atuação | 34 |
| 4.8.1 | Comunicação de Produto | 34 |
| 4.8.2 | Comunicação Online | 36 |
| 4.8.3 | Publicidade, Promoções e Ativações de Marca | 37 |
| 4.8.4 | Parcerias | 38 |
| 4.9 | Orçamentação e Calendarização | 39 |
| 4.10 | Avaliação e Controlo..... | 40 |
| 4.11 | Conclusões e Recomendações..... | 40 |
| | Bibliografia..... | 43 |
| | Anexos..... | 47 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela I - Análise SWOT | 30 |
| Tabela II - Definição das Mensagens-chave..... | 33 |
| Tabela III - Plano Tático para a Comunicação de Produto..... | 35 |
| Tabela IV - Plano Tático para a Comunicação Online | 36 |
| Tabela V - Plano Tático para a Comunicação Online (Continuação)..... | 37 |
| Tabela VI - Plano Tático para a Publicidade, Promoções e Ativações de Marca..... | 37 |
| Tabela VII - Plano Tático para a Publicidade, Promoções e Ativações de Marca (Continuação)..... | 38 |
| Tabela VIII - Plano Tático para as Parcerias | 38 |
| Tabela IX - Plano Tático para as Parcerias (Continuação) | 39 |
| Tabela X - Orçamentação e calendarização..... | 39 |
| Tabela XI – Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de Controle Comercial..... | 47 |
| Tabela XII - Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de | |

| | |
|---|----|
| Operações..... | 51 |
| Tabela XIII – Estrutura do Inquérito por Questionário | 53 |
| Tabela XIV - Guião dos Focus Groups | 63 |
| Tabela XV - Evolução Teórica da CIM..... | 73 |
| Tabela XVI - Quadro de Referência | 74 |
| Tabela XVII - Análise Macro Ambiental | 76 |
| Tabela XVIII - Values and lifestyles | 77 |

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Ilustração I - Descrição Detalhada da Concorrência | 29 |
| Ilustração II - Organograma da Riberalves..... | 75 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico I - Área de Residência | 68 |
| Gráfico II - Valor Médio Gasto em Alimentação | 68 |
| Gráfico III - Agregado Familiar..... | 68 |
| Gráfico IV - Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar | 68 |
| Gráfico V - Onde Consome Habitualmente..... | 69 |
| Gráfico VI - Regularidade de Compra..... | 69 |
| Gráfico VIII - Época em que mais Consume..... | 70 |
| Gráfico VII - Marcas que Conhece..... | 70 |
| Gráfico IX - Conhecimento e opinião sobre a Riberalves | 70 |
| Gráfico X - Tipologia de Consumo | 71 |
| Gráfico XI - Conhece a Origem do Bacalhau..... | 71 |
| Gráfico XII - Bacalhau Seco Vs. Bacalhau Demolhado e Ultracongelado | 71 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

A Comunicação Integrada de Marketing, doravante CIM, é uma vantagem competitiva e, por isto, considerada uma “chave estratégica” para as organizações modernas (Kitchen & Schultz, 2001). Neste sentido, pode ser definida como a utilização concertada de técnicas de comunicação, que se traduzem num esforço de comunicação, articulado, planeado e estrategicamente desenvolvido para acrescentar valor à marca, produto ou serviço junto dos públicos e demais *stakeholders* (Percy, 2008; Sebastião, 2015). As novas realidades que estas organizações enfrentam relacionam-se com o facto de os consumidores estarem melhor informados e serem mais exigentes e a concorrência ser mais “agressiva” no comportamento (Ribeiro, 2015). Numa Era em que tudo comunica e onde todos querem comunicar, mais e melhor, onde existe cada vez mais ruído comunicacional e, por isto, distrações para os *stakeholders*, é impreterível que a comunicação das organizações seja integrada e consistente (Sebastião, 2015), ou seja, nenhuma organização pode deixar de estar comunicacionalmente planeada (Sebastião, 2015) e, por isto, estrategicamente integrada (Schultz D. E., 1996).

A Riberalves, uma marca portuguesa líder de mercado no setor da produção e transformação de bacalhau (agroindústria), exporta cerca de 40% da produção para os 20 países em que está presente. Contudo, o mercado português continua a ser o mais forte. Esta insígnia tem ganho consecutivamente diversas distinções e apresenta uma notoriedade positiva e forte junto das famílias portuguesas. A marca tem trabalhado na reeducação dos consumidores portugueses, para transferir o consumo do Bacalhau Seco para o Bacalhau Demolhado e Ultracongelado. Contudo, apesar da notável transferência já sentida, os responsáveis pela organização não estão satisfeitos com a totalidade dos

resultados. Adicionalmente, sentem que existe falta de coesão ao nível da comunicação e do marketing da marca, sendo imprescindível o desenvolvimento de um plano estratégico e orientador, por forma a atrair um *target* mais jovem.

Neste sentido, o presente Trabalho Final de Mestrado, doravante TFM, propõe um Plano de CIM, de forma a criar uma linha estratégica e orientadora para o Marketing e Comunicação da Riberalves, para que seja possível atrair consumidores mais jovens, reeducando-os para o consumo de Bacalhau Demolhado e Ultracongelado, bem como reeducar os consumidores adultos e seniores. Neste sentido, sente-se também a necessidade de aumentar a notoriedade do produto junto do *target* mais jovem. Adicionalmente, propõe-se também analisar o respetivo contexto de atuação para que seja possível atingir a médio/longo prazo o objetivo primordial.

1.2 OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos do plano de CIM contido neste projeto são: aumentar a notoriedade do produto Bacalhau Demolhado e Ultracongelado junto do *target* mais jovem e reeducar os consumidores em geral, destacando os benefícios nutricionais e funcionais do Bacalhau Demolhado e Ultracongelado. Pretende-se ainda fornecer à marca dados de investigação empírica relevantes para a continuação do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e de marketing consistente e integrada que chegue ao posicionamento, ao *target* e à segmentação pretendidos.

1.3 METODOLOGIA

O plano de CIM contido neste projeto foi desenvolvido tendo por base uma revisão da literatura onde são abordados os conceitos de CIM e o respetivo planeamento. O quadro

de referência deste trabalho é baseado em Caemerer (2009), Clow e Baack (2011) e Keller (2013). O presente estudo posiciona-se no realismo crítico, com uma abordagem dedutiva e uma natureza descritiva. A abordagem metodológica é fundamentalmente mista (quantitativa e qualitativa), uma vez que a recolha de dados primários foi realizada juntos dos influenciadores e decisores da organização através de entrevistas semiestruturadas (Anexo I_a – Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de Controle Comercial; Anexo I_b – Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de Operações) e consumidores através de questionários *online* (Anexo II – Estrutura do Inquérito por Questionário), de *focus groups* (Anexo III – Estrutura dos *Focus Groups*) e uma experimentação do produto. Esta recolha teve como intuito auferir as dificuldades, objetivos e necessidades da organização e perceber a relação dos consumidores com a marca, verificar a adesão do *target* a diversas ações de comunicação, bem como verificar conhecimento destes sobre o produto.

Em primeiro lugar, foram realizadas duas entrevistas distintas aos decisores e influenciadores da organização em estudo. Neste sentido, a primeira foi aplicada ao Responsável pelo departamento de Controle Comercial, responsável pelo Departamento de Controle Comercial e a quem estão confiadas as opções de Marketing e Comunicação. O propósito desta entrevista foi perceber quais as características da marca e perceber as dificuldades sentidas ao nível do Marketing e Comunicação, missão, visão, valores e USP (*Unique Selling Points*). O guião da entrevista é composto por 30 questões. No caso da entrevista com ao Responsável pelo departamento de Operações, o objetivo passou por identificar as características do produto, bem como perceber qual o processo de fabrico e a origem da matéria-prima. O guião da entrevista contemplou 7 questões. Adicionalmente

foram feitos alguns contactos telefónicos e por *e-mail* cujo intuito foi aprofundar alguns pontos e esclarecimento de outras questões.

Em segundo lugar, a criação e aplicação de questionários *online* a consumidores e não consumidores de bacalhau residentes em Portugal Continental e Ilhas, sob o tema “Hábitos de Consumo de Bacalhau”. Este teve como objetivo auferir e perceber as preferências, hábitos de consumo e conhecimento dos consumidores sobre o produto, matéria-prima, processos de fabrico e a marca. Este inquérito por questionário foi projetado para atingir todos os consumidores de Bacalhau residentes em Portugal com acesso à Internet, em geral, e aos sites de redes sociais (Facebook, Twitter e LinkedIn), em particular. Na fase que antecedeu o lançamento do questionário *online* foi feito um pré-teste, junto de 12 indivíduos, de faixas etárias e áreas académicas/profissionais distintas, no sentido de avaliar a clareza das questões. Na sequência do pré-teste foram apenas corrigidos pequenos pontos do questionário. O inquérito por questionário foi recolhido entre 16 de agosto de 2016 e 22 de agosto de 2016 através da plataforma Qualtrics e difundido através de alguns sites de redes sociais (Facebook, Twitter e LinkedIn) junto de indivíduos residentes em Portugal. A amostragem foi não probabilística e por conveniência, não sendo por isso representativa, o que constitui uma limitação ao estudo. Contudo, foi possível recolher respostas de 852 pessoas de todos os distritos portugueses e regiões autónomas. No questionário existia a opção de os inquiridos deixarem um contacto de *e-mail* para continuarem a participar no estudo. Globalmente, foram atingidos 1207 indivíduos, onde 355 não terminaram o preenchimento do inquérito por questionário, muitos por dificuldade no acesso à plataforma Qualtrics via *mobile* (em versões antigas de iOS e versões de Windows mobile). Em suma, das 852 respostas recolhidas, 734 são consumidores e 118 não

consumidores. A restante caracterização da amostra pode ser consultada no Anexo IV – Recolha e Análise dos Dados.

Por último, foram ainda realizados dois grupos focais, com o intuito de aprofundar algumas questões pertinentes do inquérito por questionário e proporcionar uma experimentação do produto a dois grupos devidamente selecionados. Desta forma, foi levada a cabo uma experimentação dos produtos Bacalhau Seco e Bacalhau Demolhado e Ultracongelado da marca Riberalves e posteriormente, elaborados dois *focus groups*. Os dois grupos focais (com um grupo de 9 Jovens e com um grupo de 6 Adultos) foram realizados nos dias 26 e 27 de agosto de 2016, pelas 19h00, com a duração aproximada de 120 minutos cada. Os participantes foram selecionados por terem revelado interesse em continuar a participar no estudo, deixando um contacto nos questionários e por conveniência geográfica para a elaboração do mesmo. Os elementos que formaram os grupos partilhavam diversas respostas semelhantes, contudo, eram constituídos por consumidores de Bacalhau Demolhado e Ultracongelado e por consumidores de Bacalhau Seco.

Esta escolha metodológica permite revestir o estudo com uma maior qualidade dado existir triangulação, facilitação, complementaridade, generalidade, auxílio na interpretação, estudar diferentes aspetos e uma melhor resolução do “*puzzle*” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Estrategicamente, o estudo enquadra-se nos moldes iniciais de um *action research*, e foi elaborado num curto espaço de tempo: *cross-sectional research*.

1.4 ESTRUTURA

Este projeto está estruturado em duas partes distintas. A primeira, é dedicada à revisão da literatura, onde são tratados os conceitos de CIM e o respetivo planeamento e alguns pontos essenciais sobre marcas. Na segunda parte, apresenta-se o plano de CIM. Neste capítulo estão presentes a Análise Interna e Externa, seguidas pela análise SWOT, definição estratégica proposta para a Riberalves e as respetivas áreas de atuação, bem como a identificação das ferramentas a serem utilizadas. São ainda apresentadas a Calendarização, Orçamentação e Avaliação. Por último, algumas recomendações para a insígnia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A CIM surge através da *American Association of Advertising Agencies* (4 A's) em 1989, que a define a partir da necessidade de se planear os esforços veiculados pelas diferentes técnicas de comunicação de marketing. Esta necessidade justifica-se pelo objetivo de atingir uma maior clareza, consistência e um maior efeito comunicativo nas mensagens veiculadas (Sebastião, 2015). E ainda como resposta aos principais desafios deste século: novas realidades organizacionais, consumidores mais informados e exigentes e uma concorrência mais “agressiva”, em termos de comportamento (Ribeiro, 2015). Atualmente, o mercado está saturado, caracterizando-se pela existência de uma elevada competição, o que exige uma abordagem sinérgica, substituta das tradicionais, focada e orientada para os consumidores e nos relacionamentos com os restantes *stakeholders* (Porcu, Barrio-García, & Kitchen, 2012). A CIM revoluciona a divisão tradicionalmente conhecida entre *below the line* e *above the line*, criando assim um novo eixo: o *through the line* ou *beyond the line* (Rasquilha, 2009, citado por Sebastião, 2015, p.152). O mesmo

autor defende que este eixo potencia uma estratégia global e integrada de marketing. Neste sentido, Porcu *et al.*, (2012) apresentam uma retificação ao cânone aplicado (dos 4 P's) com a formulação dos 4 C's: consumidor, custo, conveniência e comunicação, teorizada por Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1993)¹.

Durante quase três décadas de investigação, a concetualização da CIM foi evoluindo. Das diversas evoluções sugeridas, deve dar-se um especial destaque, segundo Kliatchko (2009) e Sebastião (2015) à já referida, 4 A's (1989), Schultz (1992), Keegan, Moriarty & Duncan (1992), Schultz, et al. (1993), Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (1999), Duncan (2002), Schultz & Schultz (2004), Kliatchko (2005, 2008, 2009). A evolução teórica do conceito encontra-se detalhada no Anexo V – Evolução teórica do conceito de Comunicação Integrada de Marketing.

Apesar da evolução, percebe-se que as definições são semelhantes, não existindo um consenso no que respeita à concetualização. As semelhanças entre as propostas anteriormente referidas surgem ao nível da coordenação e sinergia dos múltiplos canais e ferramentas de comunicação; da coerência e coordenação das mensagens de comunicação de marketing, com o intuito de alcançar o máximo efeito comunicativo e eficácia; da compreensão e construção de relacionamentos, que acrescentem valor, com os públicos²; da avaliação e mensuração dos planeamentos de CIM, principalmente ao nível dos efeitos

¹ Este modelo orientado para o consumidor elaborado por Schultz *et al.* (pp.12-13, 1993) sugere: “*Forget product. Study consumer's wants and needs. You can no longer sell whatever you can make. You can only sell what someone specifically wants to buy [...]. Forget price. Understand the consumer's cost to satisfy that want or need [...], dollars are only one part of cost [...]. Forget place. Think convenience to buy. People don't have to go anyplace any more, in this era of catalogs, credit cards [...]. Finally forget promotion. The word in the 90s is communication. The motto of the age of the manufacturer- 'caveat emptor', let the buyer beware- is replaced by 'cave emptorum', beware of the buyer.*”

² O termo é classificado segundo Sebastião (2015) como sendo classificados enquanto internos e externos. Internos quando contribuem para a existência e funcionamento da empresa, desenvolvendo uma relação com a organização no seio da mesma, como é o caso dos colaboradores e acionistas. Externos quando influenciam a existência da organização em termos de encontro no mercado do respetivo setor de atividade, como é o caso dos fornecedores, distribuidores, consumidores, media, comunidade, Governo, etc.... Genericamente a organização controla os seus públicos internos diretamente, enquanto o controlo sobre os públicos externos é limitado, uma vez que não são, por norma, exclusivos.

de comunicação, resultados comportamentais e financeiros; da gestão estratégica do planeamento de CIM e do plano de negócios em geral (Kliatchko, 2009). Adicionalmente, é relevante dar destaque à necessidade de a construção de relacionamentos ser com todos os *stakeholders* e não apenas com os consumidores (Duncan & Moriarty, 1998). Sobre os resultados produzidos academicamente, Porcu, *et al.* (2012) categorizam as várias soluções em três grupos distintos: *inside-out* (agregação e integração dos elementos de comunicação de forma a serem transmitidos “numa só voz”, logo unificados); *outside-in* (compreensão das necessidades dos principais *stakeholders*) e abordagem estratégica *cross-functional* (criação de bases de dados segmentadas e reestruturação da organização, sempre com o foco no cliente). Clow e Baack (2011) conceitualizam CIM afirmando que esta é a integração e coordenação de todas as ferramentas de marketing, plataformas e fontes dentro de uma organização, inseridos num planeamento trabalhado continuamente e que procura ter o máximo efeito sobre os consumidores e os demais *stakeholders*, pelo menor custo possível.

Para conceção de CIM teorizam-se quatro pilares fundamentais: *stakeholders*, conteúdos, canais e resultados (Kliatchko, 2005; 2008; Kitchen, Kim, & Schultz, 2008). Em relação aos *stakeholders*, Kliatchko (2008) explica que estes são todos os públicos com os quais a organização interage, tal como Sebastião (2015) também enfatiza. Assim conclui-se que as organizações devem construir e trabalhar relacionamentos positivos com os públicos. No que respeita aos conteúdos, o autor afirma que estes são criados com base no conhecimento e compreensão profunda dos alvos de comunicação. Em relação aos canais, Kliatchko (2008) diz que estes devem ser todos os pontos de contacto estratégicos e relevantes para comunicar com os consumidores. Ou seja, devem utilizar-se todos os canais disponíveis desde que façam sentido e estejam coerentes com os objetivos

estratégicos da comunicação e da marca. Por último, sobre o pilar dos resultados, o autor afirma que é essencial fazer a mensuração e avaliação do efeito comunicativo planeado. Em 2009, Kliatchko adapta a formulação dos pilares básicos da CIM devido às alterações provocadas pelo ambiente digital, nomeadamente, pelo facto de os novos consumidores deixarem de ser meros recetores das mensagens e passarem a ter um papel mais ativo; o efeito colaborativo e participativo que este novo contexto digital trouxe aos conteúdos; a convergência de meios e canais; e a massificada difusão dos conteúdos gratuitos e digitais veiculados, por exemplo, pelos demais sites de redes sociais.

Ainda sobre a revolução digital na comunicação, alguns autores enfatizam que com o progresso da digitalização, da desintegração dos mercados massificados, do *empowered* dos consumidores (Denegri-Knott, Zwick, & Schroeder, 2006; Kerr, Mortimer, Dickinson, & Waller, 2012), a fragmentação dos meios de publicidade tradicionais e das audiências (Gurão, 2008; Kerr & Schultz, 2010), a emergência de novos meios de comunicação, mais expostos, e a crescente capacidade dos consumidores utilizarem simultaneamente diversas plataformas (Wang & Tchernev, 2012; Chen, Venkataraman, & Jap, 2013), levam a CIM a adaptar-se ou, até mesmo, a modificar-se, tornando-se numa combinação entre modelos tradicionais e inovadores de comunicação (Kozinet, Hemetsberger, & Schau, 2008; Schultz & Patti, 2009).

Atualmente, assiste-se a um maior empenho, por parte dos teóricos, em aprofundar individualmente as capacidades e o alcance de cada ferramenta de comunicação, tendo sempre em vista a inevitável integração há muito defendida por Schultz (1996) e Kerr, Schultz, Patti e Kim (2008). Heath (2005, citado por Sebastião, 2015) e Kitchen, *et al.*, (2008) identificam algumas etapas pelas quais a integração progride, sendo elas: a tomada

de consciência dentro da organização; a fusão de mensagens e conceitos nas diversas atividades; a integração funcional das unidades responsáveis pela produção das mensagens; a integração da informação sobre os outros *stakeholders*; e a integração tecnológica (comunicação inteligente e interativa).

Heath (2005, citado por Sebastião, 2015) refere que entre as vantagens do uso individual das diversas ferramentas de comunicação destacam-se o conhecimento e reconhecimento das marcas, o desejo decorrente da sua credibilidade crescente e o envolvimento. Contudo, para Sebastião (2015), uma campanha de CIM requiere no mínimo o uso de três ferramentas. Assim, numa primeira fase, as técnicas e meios devem ser adequados aos objetivos definidos. Posteriormente deve definir-se um cronograma que facilite a obtenção do potencial máximo de cada elemento utilizado e, por último, deve alcançar-se a consistência e a continuidade da divulgação da mensagem para que exista uma maior penetração na mente dos consumidores e criar reconhecimento e familiaridade (Sebastião, 2015).

Na inexistência de uma definição unívoca para a CIM, a consistência e a integração das expressões visuais das organizações (Bosch, Jong, & Elving, 2005), bem como de todos os elementos de comunicação (Drobis, 1997) devem ser o foco primordial das organizações. Deve igualmente promover-se a consistência entre a comunicação (o que a empresa comunica), através das mensagens comunicativas, e as ações (o que a empresa faz) através dos produtos, serviços e a percepção dos *stakeholders* em relação à marca (Duncan & Moriarty, 1997). Neste sentido, as organizações devem sempre “comunicar a verdade” (Sebastião, 2015).

2.2 PLANEAMENTO DA CIM

A CIM é um processo estratégico, que faz uso de diversas técnicas de comunicação, delineado e que decorre dos planeamentos estratégicos das organizações (Kliatchko, 2008), não sendo possível planear a comunicação estratégica de uma empresa sem ter em atenção as *guidelines* gerais (estratégicas e de marketing) (Sebastião, 2015). Percy (2008) recomenda que o plano de CIM, não sendo uma “coisa”, mas sim um processo, deve ser desenvolvido em cinco passos: 1) identificação e seleção do público-alvo, 2) determinação do momento de tomada de decisão do público-alvo, 3) conhecimento do posicionamento e dos benefícios da marca, 4) fixação dos objetivos de comunicação e 5) identificação das melhores opções no que diz respeito às técnicas utilizadas e os canais.

Sebastião (2015), defende que o planeamento estratégico está dependente da missão, visão e valores organizacionais, assim como da análise micro e macro ambiental operacionalizada através de uma matriz SWOT. A autora acrescenta ainda as orientações estratégicas em relação ao consumidor, aos recursos humanos e financeiros, a definição de objetivos de desempenho, eficiência e eficácia, objetivos de vendas, estratégias e táticas em relação aos 4P's tradicionais. Para plano de CIM Sebastião (2015) e Percy (2008), dizem ser essenciais quatro elementos críticos: diagnóstico, objetivos, estratégia e táticas, complementados pela afetação de recursos, pelo cronograma e avaliação. A sugestão destes autores tem em conta que os objetivos de comunicação são definidos tendo por base os efeitos de comunicação pretendidos que, no caso dos produtos são: informar, persuadir e relembrar. Caemmerer (2009), à semelhança de Sebastião (2015) e Percy (2008), define seis estágios para a implementação de um plano de CIM, sendo eles: a análise da situação interna e externa; identificação das oportunidades da comunicação

de marketing (objetivos, USP (*Unique Selling Points*) e públicos-alvo); seleção da agência com base na criatividade e experiência; desenvolvimento e implementação da campanha, escolha do mix de comunicação de marketing, a execução criativa e o planejamento de meios; avaliação da campanha, com base no histórico de dados, anteriores ao lançamento, durante o período e após o término. São ainda elaborados estudos de eficácia e eficiência e de planejamento sobre a forma como pode permanecer na mente dos consumidores, no futuro.

Alguns autores fazem a distinção entre as dimensões táticas e estratégicas em quatro etapas: 1) coordenação tática de mensagens, espelhando consistentemente os valores e missão da organização; 2) redefinição da comunicação de marketing para seguir uma abordagem *outside-in*; 3) aplicação de tecnologias de informação para converter dados sobre os consumidores em conhecimento estratégico para a organização; 4) integração estratégica e financeira para o acompanhamento do desempenho da comunicação, no sentido de recuperar os investimentos aplicados (Schultz & Schultz, 1998). Reid, Luxton & Mavondo (2005), apresentam o plano de CIM como um processo faseado, organizado através da definição estratégica, e seguido da parte tática. O foco estratégico deve ser baseado na identificação das oportunidades do mercado. O plano tático deve ser uma consequência da estratégia, resultante de atividades de curto prazo que visam a respetiva implementação e, consequentemente, alcançar os objetivos. Clow e Baack (2011) apresentam uma proposta composta pela análise atual macro e micro ambiental; análise SWOT; delimitação dos objetivos de marketing (focados nos públicos-alvo, quota de mercado, perspectiva de vendas e posicionamento desejado); definição das estratégias (marketing mix, posicionamento, diferenciação e *branding*); táticas para alcançar objetivos estratégicos; implementação das táticas, calendarização, orçamentação e

avaliação. Os mesmos autores acrescentam ainda que para o processo da CIM são necessárias quatro etapas: 1) identificar, coordenar e gerir todos os elementos da comunicação de marketing; 2) alargar a área de intervenção à comunicação interna, incluindo todos os que fazem parte da organização; 3) aplicar as tecnologias de informação ao programa de CIM; 4) tratar a CIM como um investimento e não como uma função departamental, ou seja, a CIM tem de ser encarada como um planeamento estratégico.

2.3 PILARES DA MARCA

A marca é o elemento distintivo dos produtos, serviços ou organizações (Sebastião, 2015) e por isto encerra a experiência total do consumidor com estes, incluindo os benefícios funcionais e emocionais, atributos, significados e símbolos, assegurando os gostos, as necessidades e desejos dos consumidores, que se fidelizam face ao cumprimento da promessa adjacente que a marca representa (Zyman, 2002). Nesta linha de pensamento, assume-se a marca como um elemento estratégico, na medida em que conquista espaço na mente dos consumidores. Na visão Aaker (1992), Kotler (1997) e Keller & Lehmann (2006), a marca ganha forma como um nome ou símbolo marcante, que tem como função identificar produtos ou serviços. A esta reflexão, Wood (2000) acrescenta que a marca diferencia os produtos ou serviços das demais ofertas existentes no mercado. Esmiuçando o conceito de marca, encontra-se a conceitualização da *American Marketing Association*, que afirma que além de ser um nome, um termo, design ou símbolo, pode ser a conjugação destes elementos. Por isto, afirma-se que as marcas auxiliam os consumidores a organizarem o conhecimento que têm sobre os produtos e serviços (Keller, 2013) e simplificam o processo de tomada de decisão, uma vez que ficam associadas a

determinados padrões de qualidade, o que por sua vez reduz os riscos e gera confiança (Keller & Lehmann, 2006).

As marcas geram valor, expresso em resultados, que é facilmente mensurável (Aaker, 1992). Ou seja, as marcas acrescentam valor aos consumidores, uma vez que garantem determinado nível de *performance*, identificam (simplificando o reconhecimento que favorecerá, possivelmente, o processo de fidelização) e diferenciam das demais ofertas concorrentes. As marcas acrescentam ainda valor às organizações, devido ao valor comercial, na medida em que são uma vantagem concorrencial (consumidores estão mais ligados às marcas do que às organizações). As marcas, ao nível das empresas revestem-se de valor institucional, o que significa que têm um sentimento de pertença pelos colaboradores e são um ponto atrativo de recrutamento (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

2.3.1 CAPITAL DE MARCA

Ao valor que as marcas acrescentam, seja aos produtos ou aos serviços, concetualiza-se como capital de marca (Farquhar, 1989). Nesta visão, Keller (2013) explicita que diz respeito aos efeitos de marketing relacionados com a marca e no que esta acrescenta ao produto ou serviço. Em 1992, Aaker afirma que a marca pode acrescentar ou retirar valor aos produtos e serviços. Nas situações em que o capital de marca está focado no cliente, as respostas dos consumidores face aos estímulos de marketing são influenciadas pelo grau de conhecimento sobre a marca. Ao abordar-se este conhecimento, faz-se referência ao ponto diferencial e essencial para a criação do capital de marca. Nesta linha de pensamento existe a função da notoriedade (capacidade de reconhecer e recordar a marca)

e da imagem (percepções e associações memorizadas sobre a marca - atributos, benefícios, atitudes) (Keller, 2001; 2009; 2013).

No modelo apresentado por Keller (2013), o autor mostra o capital de marca sustentado por três dimensões distintas. Estas dimensões são compostas pela selecção dos elementos basilares da marca; pelas atividades de marketing que a apoiam; e ainda pelas associações secundárias da marca a outras entidades. Assim sendo, conclui-se que as três dimensões têm potencial para afetar o conhecimento do cliente sobre esta, dado o potencial impacto no desempenho da marca no mercado de atuação. Assim, conclui-se que o capital de marca orientado para o cliente, depende da notoriedade, assim como das associações secundárias. Estes fenómenos ocorrem quando o consumidor tem um elevado conhecimento, familiaridade e associações sensoriais fortes, favoráveis e únicas à marca (Keller, 2013). Nesta lógica, afirma-se que estas têm um papel essencial na identificação e na diferenciação e, por isto, no desenvolvimento do capital da marca. Desta forma, os elementos que compõem a marca devem, no caso do nome, captar o tema central, as associações-chave do produto ou serviço e auxiliar o despertar das emoções e sentimentos; no caso do logótipo, deve ser visualmente atraente, ajudar a desenvolver associações; no caso do slogan, comunicar descritiva ou persuasivamente sobre a marca, estabelecer o posicionamento e os pontos de diferenciação; no caso da embalagem, identificar o produto, auxiliar a comunicação, informar aos consumidores e suscitar associações; no caso do *jingle*, ajudar a promover a notoriedade; no caso da personagem ou mascote, assumir a forma humana, animal ou de desenho animado e oferecer vida à marca; e no caso do *Uniform Resource Locators*, recordar facilmente, reforçar a notoriedade e facilitar a formação de associações fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2013). Também as associações secundárias são um forte veículo para a criação do capital

da marca focado no cliente, uma vez que podem contribuir para a consolidação da notoriedade e da imagem da marca. Neste sentido, onde o consumidor pode transferir associações da entidade para a marca (Keller, 2013). Keller (2013), teoriza que as associações da marca devem ser fortes, favoráveis e únicas. Adicionalmente, Hoeffler & Keller (2003) demonstram no seu artigo que os diferentes tipos de associações de marca, se favoráveis, podem influenciar a avaliação do produto, a percepção da qualidade, as taxas de compra ou mesmo a quota de mercado. Sobre a familiaridade com a marca, os autores anteriormente referidos, afirmam que esta tende a aumentar a confiança dos consumidores, “levando-os a positivamente” à intenção de compra e a mitigar o potencial impacto negativo de experiências passadas, nomeadamente ao nível das características e origens da marca (Hoeffler & Keller, 2003). Para a criação desta impressão psicológica, que se pretende perene, Sebastião (2015) sublinha que a marca deve ser misteriosa, sensorial e íntima. Desta forma, deve-se contar uma história (o chamado *storytelling*) de forma a que esta seja recontada de consumidor em consumidor, criando *word of mouth* (Sebastião, 2015). Esta história deve entreter – *brand entertainment*-, dado que atualmente os consumidores são “atacados” por inúmeros ruídos comunicacionais devido à existência de várias marcas a comunicar simultaneamente. Para isto, o *storytelling* tem que se destacar pela diferença, pela surpresa e marcar a atualidade (Sebastião, 2015).

2.3.2 NOTORIEDADE DA MARCA

A notoriedade da marca assume um papel relevante no processo de decisão de compra (Keller, 1993). Aaker (1992; 1996) afirma que esta se assume como a forma da marca na mente do consumidor, traduzindo-se no grau em que é reconhecida e recordada. Keller (1993), defende que a notoriedade da marca tem duas dimensões, sendo elas o

reconhecimento e a lembrança. Se o reconhecimento diz respeito à capacidade do consumidor reconhecer a marca corretamente quando exposto, a lembrança refere-se à capacidade que o consumidor tem de referir espontaneamente a marca. Para Hoeffler & Keller (2003) e Keller (2009; 2013), criar notoriedade é aumentar o reconhecimento e a familiaridade dos consumidores com a marca através de repetidas exposições aos estímulos de marketing, ou seja, quanto mais os consumidores estão expostos à marca, maior é a hipótese destes a registarem na memória.

2.3.3 POSICIONAMENTO DA MARCA

Para Keller (2009; 2013), o posicionamento deve ter um destaque central na estratégia de marketing. Kotler & Keller (2012), interpretam que posicionar a marca consiste na criação de oferta e desenvolvimento da imagem de modo a que atinja um lugar distinto e valioso na mente dos consumidores. Keller (2013), refere que um bom posicionamento auxilia e orienta a estratégia de marketing, na medida em que clarifica o que a marca é no seu todo. O posicionamento explica ainda no que a marca se aproxima (idêntica) e afasta (única) das demais ofertas existentes no mercado e a motivação para que o consumidor desejar comprá-la e utilizá-la. Neste sentido, a marca deve definir exatamente o público-alvo, os concorrentes, como se diferencia e no que se assemelha das demais ofertas. Keller, Stenthal & Tybout (2002), alertam contudo para alguns erros que são frequentemente cometidos no desenvolvimento e estabelecimento do posicionamento das marcas. Os autores identificam como erros a construção de notoriedade antes de estabelecer o posicionamento claro da marca; a promoção dos atributos não valorizados pelos consumidores; investir fortemente em pontos de diferenciação facilmente copiados;

preocupação excessiva com as respostas da concorrência, desviando-se, por norma, do posicionamento; e julgar que as marcas são facilmente reposicionadas.

Em relação aos consumidores, nenhum plano de CIM pode ser definido sem a correta compreensão do público-alvo a quem as mensagens são dirigidas. Neste sentido, Sebastião (2015) define sete questões fundamentais às quais são necessárias respostas para um *targeting* adequando às mensagens. Assim, devemos saber: “A quem se dirige?” - o conhecimento do público-alvo da mensagem inclui informações sociodemográficas, comportamentais e psicológicas; “O que é que o consumidor pensa sobre este tipo de produtos?” - identificam-se os problemas, as necessidades, as expectativas e as decepções que o consumidor tem face à classe de produtos em questão; “Qual a opinião dos consumidores sobre produtos concorrentes” – perceber a imagem associada a cada produto concorrente ou substituto e a forma como a concorrência satisfaz o consumidor; “O que se quer que o consumidor perceba do nosso produto?” – conhecer as necessidades que podem ser satisfeitas pelo produto comunicado, que não são comunicadas pela concorrência ou que constituem mais-valias adicionais para o consumidor; “Qual a promessa?” – o que se pode prometer e que conseqüentemente definirá a expectativa do consumidor; “Qual o suporte da promessa (provas)?” – relaciona-se com os instrumentos auxiliares da mensagem que asseguram ao consumidor veracidade da promessa contida na mensagem promocional; “Qual o tom do anúncio?” – associado à abordagem retórica da mensagem e que deve reforçar e ilustrar a promessa. As respostas a estas questões podem ser complementadas com noções de Sociologia do Consumo, nomeadamente através dos modelos de comportamento de compra. Sucintamente, o comportamento de compra pode ser afetivo, informativo, satisfação própria ou formação de hábitos (Sebastião, 2015, p. 165).

2.3.4 IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA

Sobre identidade da marca, Chernatony (1999), afirma que esta é um distintivo e a ideia central da marca. Kavaratzis e Ashworth (2005) defendem que é o conjunto único de associações que o *marketeer* aspira criar. Para Aaker (1996), a identidade da marca orienta a marca, concedendo-lhe uma direção, um propósito e um significado e, além disso, é essencial para a visão estratégica desta. Já a imagem da marca, segundo Kavaratzis e Ashworth (2005), é o resultado das perceções dos consumidores. Também Christodoulides e De Chernatony (2010) e Keller (2003) defendem que a imagem da marca pode influenciar as avaliações que os consumidores fazem da mesma, o que pode influenciar o processo de tomada de decisão (Aaker, 1992, 1996; Collins & Loftus, 1975; Keller, 1993, 2013).

Florek, Inch e Fnoth (2006) consideram que a principal diferença entre identidade e imagem da marca reside em duas perspetivas distintas: a do emissor e a do recetor. Kapferer (2008) afirma que a identidade da marca é criada pelo emissor (gestores da marca), enquanto a imagem é percecionada pelo recetor (cliente). Aaker (1996) e Kapferer (2008) sugerem que a identidade da marca deve resistir à mudança, o que significa que mesmo perante um ambiente bastante dinâmico, uma marca forte deve manter uma identidade constante por longos períodos.

2.3.5 ASSOCIAÇÕES DA MARCA

Segundo Keller (2013), a classificação das associações da marca encontram-se em três categorias: atributos, benefícios e atitudes. Se os atributos são particularidades funcionais dos produtos ou serviços que caracterizam a marca, os benefícios dizem respeito ao valor

e significado que esta tem para o consumidor e as atitudes refletem-se nas avaliações globais do consumidor à marca.

2.3.6 PROCESSO DE *BRANDING*

No que diz respeito ao *branding*, Keller (2013) entende-o enquanto o processo de dotar produtos e serviços com o poder da marca. E, por isto, capaz de criar, desenvolver, medir e gerir o capital da marca. Assim, o autor propõe a gestão estratégica da marca em quatro etapas: 1) identificação e seleção do posicionamento e dos valores da marca; 2) planeamento e implementação das atividades e programas de marketing; 3) avaliação e interpretação do desempenho da marca; e o 4) crescimento sustentável do capital da marca. Sebastião (2015) por sua vez, percebe o *branding* como o processo estratégico e operacional de transformação de um produto, serviço ou organização numa marca. Para a autora este processo está associado à identificação do ADN da marca, que deve representar um posicionamento único, diferenciado da concorrência e consistente que permita a identificação e vínculo ao consumidor. Para definição desta estratégia, tem que se ter em conta a estratégia global da marca, uma vez que a ação no mercado deve ser coerente em todos os aspetos (Zyman, 2002), inclusive na revisão e alteração da imagem da marca associada à crescente exigência de mudança e inovação pelos consumidores (Sebastião, 2015).

É imprescindível ter em conta que o desenvolvimento da marca não resulta apenas da construção por parte dos *marketeers*. Se por um lado, a marca é projetada pelos gestores, por outro, é percebida pelos consumidores de diversas formas, consoante as experiências individuais. E é neste sentido que se afirma que as visões nem sempre progridem no mesmo sentido, podendo existir alguma divergência entre aquilo que a

marca projetada e o que é percebido pelos consumidores. Kavaratzis & Ashworth (2005) são controversos, na medida em que percebem o *branding* enquanto um processo dúbio, ou seja, o que a organização projeta e implementa nas atividades e o significado atribuído pelos consumidores pode ou não ir ao encontro dos desejos dos gestores de marketing. Desta forma, a marca assegura a relação com os consumidores ao conferir significado a um produto, serviço ou organização. Assim sendo, o ponto crucial desta relação está no significado criado, que assegura uma ligação pessoal com cada consumidor e a confiança deste. Em suma, o *branding* recorre às funções de comunicação para criar e manter uma identidade de marca, que necessita de recriação, rejuvenescimento ou reparação após situações de crise. (Sebastião, 2015). O *branding* deve constituir-se como uma das principais preocupações estratégicas das organizações (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

A elaboração de um plano de CIM para a marca Riberalves, requer que esteja explicitado o conteúdo deste através de um quadro de referência, dada as inúmeras opções que podem ser tomadas na construção do planeamento da CIM. Neste sentido, e para que exista uma melhor compreensão das decisões tomadas, elaborou-se um quadro de referência com base em Clow e Baack (2011), Caemmerer (2009) e Keller (2013), apresentado no Anexo VI – Quadro de Referência. Neste anexo, é possível perceber as bases para as opções tomadas, quer em termos de conteúdo quer em termos de estrutura. Assim sendo, optou-se pelos autores anteriormente mencionados, uma vez que estes percorrem de uma forma completa, as etapas necessárias para os objetivos traçados para a marca.

Comparativamente a outras propostas, Clow e Baack (2011) apresentam um modelo que atribui o devido destaque à recolha de dados primários e aos objetivos. Por outro lado, Caemmerer (2009), reflete na proposta um merecido destaque à análise contextual e permite avançar com as linhas orientadoras para que a marca possa continuar o trabalho após o término da presente investigação. Adicionalmente Keller (2013), oferece ao plano uma visão única e estratégica sobre as marcas e o *branding*.

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A marca Riberalves, criada em 1985 pelo João Alves, é uma empresa portuguesa, líder no mercado português - caracterizado por um elevado nível de maturação. A marca prima pela qualidade, inovação e desenvolvimento de novos produtos, o que lhe tem vindo a possibilitar a entrada progressiva em mercados internacionais. Atualmente a organização está presente em 20 países, exportando cerca de 40% da produção para junto das comunidades portuguesas ou de cultura portuguesa dispersas pelo mundo, o denominado “Mercado da Saudade”. Ainda assim, o mercado português continua a ser o mais forte no consumo de bacalhau. Neste projeto o foco está na reeducação dos consumidores em geral – transferência do consumo de Bacalhau Seco para o Bacalhau Demolhado e Ultracongelado, bem como na conquista de um público mais jovem, sem nunca perder a associação de tradição e inovação que a marca já conquistou. Desta forma, pretende-se apostar no aumento de notoriedade do produto e da marca, atraindo não só consumidores mais jovens, como também consolidar a presença entre os consumidores adultos. Pretende-se ainda desmistificar a qualidade do Bacalhau Demolhado e Ultracongelado. Tendo em conta os objetivos gerais, pretende-se comunicar para todos os *stakeholders*, de forma a que todos possam contribuir para que a Riberalves seja “o Bacalhau” em

Portugal. Contudo, o foco primordial do plano de CIM são os consumidores e potenciais consumidores.

O presente Plano de CIM fornece dados referente ao posicionamento e público-alvo a atingir, bem como as ferramentas de comunicação a utilizar junto dos *stakeholders*. O plano conta com uma análise prévia aos recursos disponíveis e ao histórico da Riberalves e deverá desenvolver-se durante março de 2017 e terminar em fevereiro de 2019, ou seja, terá a duração de 24 meses. Este plano é feito a médio-prazo, para que a Riberalves possa reunir os investimentos necessários dado os custos previstos das ações.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Riberalves afirma que tem como missão “oferecer aos clientes e consumidores o melhor serviço, seleção, qualidade e valor possíveis. Fazê-lo não apenas mantendo o de que melhor o bacalhau tradicional tem, mas também reinventando-o juntando o melhor que a inovação traz.”. A marca, na sua visão, afirma “ser a marca de referência no que toca à qualidade e variedade dos seus produtos no mercado nacional assim como expandir-se para o mercado internacional crescendo de forma sustentada.”. No que respeita os valores, a Riberalves destaca o Profissionalismo, a Integridade, a Qualidade, o Compromisso, o Foco no cliente/consumidor, a Tradição, a Inovação e a Excelência.

4.3 ANÁLISE INTERNA

4.3.1 HISTORIAL DA MARCA

A história da Riberalves remonta a 1990, após a venda do *Cash & Carry* que operava no aluguer de secas de bacalhau ao Grupo Jerónimo Martins. Na década de 90, a Riberalves foca-se na indústria e comércio de bacalhau. Em 1993 nasce a fábrica da Riberalves no Carvalhal, em Torres Vedras. Nesta época, a empresa contava com 30 funcionários, a

maioria concentrados na transformação do bacalhau salgado verde, ou congelado, importado dos países do Atlântico Norte. Em 2002, a empresa adquire a Comimba (uma das maiores fábricas do setor) que permitiu aumentar em cerca de 60% a capacidade produtiva. Com os investimentos e a tecnologia aplicada, tornou-se uma unidade industrial decisiva na evolução do processo do bacalhau demolhado ultracongelado, uma das grandes apostas da empresa (Santos, 2010).

Atualmente a empresa tem uma faturação que ronda os 120 milhões de euros, domina o mercado interno, posiciona-se a nível internacional e opera no sector da produção/transformação de bacalhau (agroindústria). A Riberalves, pertence ao Grupo Riberalves, juntamente com a Novo Dia Cafés, a Adega Mãe e a Riberalves Imobiliária. O nome da marca tem como inspiração o nome dos filhos de João Alves: Ricardo e Bernardo Alves (Santos, 2010).

4.3.2 MATÉRIA-PRIMA E PRODUTOS

A matéria-prima que dá origem ao Bacalhau Seco e ao Bacalhau Demolhado e Ultracongelado tem diversas proveniências. Desta forma, o bacalhau é pescado na Noruega, Rússia, Islândia e Canadá e do Pacífico (Alasca). As diferenças entre a matéria-prima dos vários locais de pesca, prende-se, segundo o Responsável pelo departamento de Operações, com o tipo de pesca e processamento do peixe aplicado, bem como as características dos próprios peixes, devido às particularidades de cada ecossistema. O Responsável pelo departamento de Operações salienta ainda que o Bacalhau proveniente da Islândia é tradicionalmente melhor devido à qualidade e aos métodos de pesca e processamento. Outra diferença entre as várias origens da matéria-prima prende-se com o custo de aquisição, sendo o Islandês o mais caro, seguindo-se do Norueguês e o Russo.

No que respeita o processo de fabrico dos produtos e a transformação da matéria-prima, depois de capturado, o bacalhau é salgado verde (depois de escalado, processo que consiste na abertura longitudinal do peixe e a remoção de 2\3 da espinha central do peixe). Seguidamente é colocado em sal (tal como indica a tradição portuguesa), segue para a fábrica e entra no processo de transformação que dá origem ao Bacalhau Seco ou ao Bacalhau Demolhado e Ultracongelado, ou seja, o peixe fica no sal em processo de Cura Tradicional Portuguesa durante 6 meses, é lavado e seco. Depois de seco, pode ser comercializado como Bacalhau Seco (que pode ainda ser congelado logo após a captura, descongelado na fábrica e escalado) ou pode ser cortado em postas, demolhado e ultracongelado e comercializado como Bacalhau Demolhado e Ultracongelado. O processo deste último é, segundo o responsável, uma grande inovação e aposta da Riberalves nos últimos 12 anos, desenvolvendo o processo produtivo e tecnologia própria.

A principal diferença entre as duas opções (Seco e Demolhado e Ultracongelado) é que o segundo é demolhado em água a temperaturas e tempo controlado, de modo a atingir um ponto de sal homogéneo (o que nem sempre é possível na demolha caseira). Posteriormente, é ultracongelado rapidamente a cerca de 40° negativos, ou seja, deixando a proteína preservada. No caso da congelação do Bacalhau Seco nos congeladores domésticos, estes não estão preparados para congelar, mas sim para manter produtos já congelados, acabando por perder algumas propriedades nutricionais.

Em termos de produtos, a marca oferece um leque bastante alargado, ainda que todos centrados na mesma matéria-prima. A marca apresenta assim Pasteis de Bacalhau ultracongelados, Postas de Bacalhau demolhado e ultracongelado, Caldeirada de

Bacalhau, Lombos de Bacalhau demolido e ultracongelado, Bacalhau desfiado ultracongelado, Rabos de Bacalhau demolido e ultracongelado e o Bacalhau Seco. Estes produtos são comercializados em diversos formatos (quantidades).

Ainda sobre os produtos, o *packaging* do Bacalhau Demolido e Ultracongelado foi selecionado tendo em conta as necessidades do produto e do mercado. Ou seja, foi detetada que os consumidores pretendiam “conseguir ver bem” o produto e então a Riberalves avançou com a opção da embalagem em plástico com conservação em vácuo, deixando na parte traseira da embalagem, o produto totalmente exposto. A tipologia da embalagem impede a entrada de ar dentro da embalagem, evitando a acumulação de cristais de gelo (que visualmente desfavorecem o produto). Na parte frontal está presente o logo da Marca, bem como o *lettring* e a imagem das gotas em fundo azul. O responsável pelo departamento de Controle Comercial afirma que as gotas em fundo azul são quase “imagem de marca” e que devem transmitir o mar e a frescura. A opção para a parte frontal da embalagem tem também como objetivo tapar a pele do peixe, uma vez que não é visualmente agradável. As embalagens utilizam um código de cores, para que o consumidor possa identificar a tipologia do produto (Lombos: Dourado; Posta Tradicional: Azul; Posta Média: Vermelho; Postas: Amarelo).

4.3.3 RECURSOS HUMANOS

Atualmente, a Riberalves conta com cerca de 450 colaboradores na estrutura organizacional. A estrutura formal da empresa pode ser consultada no Anexo VII – Organograma da Riberalves. Sobre a estrutura funcional da organização, verifica-se a falta de um departamento especializado ou unicamente focado nas questões de Marketing

e Comunicação. As decisões sobre estas áreas são maioritariamente pensadas pelo Departamento de Controle Comercial.

4.3.4 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição dos produtos é feita primeiramente para os clientes em todo o país, em sistema de *outsourcing* (através da STEF, FRISSUL e UNIVÉG). Numa segunda fase, a Riberalves tem uma rede de representantes, distribuídos por área geográfica, que se encarregam de vender os produtos no canal Horeca. No que respeita a moderna distribuição, esta é feita também através de *outsourcing*, mas nas plataformas que as distribuidoras possuem. Após a entrega nas respetivas plataformas, as distribuidoras disponibilizam nos diversos pontos de venda.

4.3.5 PREÇO

Os preços dos produtos são fixados com base em três fatores essenciais: custo da matéria-prima, custos de produção e concorrência. A Riberalves admite que não comercializa o produto mais barato no mercado, mas garante que é o que tem a melhor relação entre a qualidade e o preço. Os preços variam consoante a tipologia do produto, bem como o formato entre os 9,99€ e os 18,99€ (segundo o sítio do Jumbo *Online* e do Continente *Online*). Contudo, os preços podem variar de distribuidor para distribuidor, uma vez que a marca não controla o preço praticados pelas cadeias de distribuição.

4.3.6 COMUNICAÇÃO

A Comunicação da Riberalves é, segundo os responsáveis, decidida através de um “processo de tomada de decisão normal, por parte da administração, em função de oportunidades identificadas”. Ou seja, é definido um *budget* anual e sempre que surge

uma oportunidade, o investimento é realizado. E é neste sentido, que os responsáveis afirmam que existe falta de consistência, tanto na definição da estratégia de marketing e comunicação, como na execução temporal.

A Riberalves tem vindo a desenvolver ativações de marca, nomeadamente eventos para cliente final, ou eventos para “o setor”. Adicionalmente, a marca está presente nos *sites* de redes sociais (Facebook e YouTube) e tem desenvolvido ações de Imprensa (eventos para jornalistas e comunicados de imprensa).

Em 2010, nas comemorações dos 25 anos, a Riberalves lançou um livro institucional. Em 2015, aquando a comemoração do 30º aniversário, executou um plano de ações com ativações de marca, eventos e comunicados para a imprensa, uma maior aposta nos sites de redes sociais, o relançamento do sítio oficial digital (www.riberalves.pt) que passou a incluir um portal de receitas e ainda investimentos publicitários (campanhas *outdoor*; imprensa). Adicionalmente foi ainda desenvolvido um vídeo institucional para assinalar os 30 anos da Riberalves. Por questões estratégicas, o Responsável pelo departamento de Controle Comercial afirma que todo o investimento em comunicação é efetuado com o produto Bacalhau Pronto a Cozinhar.

Para entrar em contacto com a marca, o Canal Horeca efetua o contacto diretamente através das equipas comerciais. Os consumidores finais, por sua vez, utilizam maioritariamente as plataformas digitais, nomeadamente a página de Facebook.

4.4 ANÁLISE EXTERNA

4.4.1 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL

Tendo como base a análise macro ambiental, apresentada no Anexo VIII – Análise Macro Ambiental, pode concluir-se que a recuperação das famílias Portuguesas face à

instabilidade económica e financeira de Portugal e da União Europeia nos últimos anos, poderá ser favorável ao desenvolvimento da atividade, uma vez que existem maiores oportunidades de consumo do produto. Contudo, as previsões respeitantes à quota de pesca podem transformar-se numa dificuldade. No que diz respeito ao consumo de Bacalhau, os portugueses continuam a ser os maiores consumidores do mundo, pelo que dificilmente se podem observar quebras significantes no consumo.

4.4.2 ANÁLISE MICRO AMBIENTAL

4.4.2.1 CONCORRÊNCIA

Em termos genéricos a Riberalves assume como principais concorrentes a Norge, a Iglo, a Pescanova e as principais cadeias distribuição: Jumbo, Pingo Doce e Continente,



Ilustração I - Descrição Detalhada da Concorrência

segundo o Responsável pelo departamento de Controle Comercial. Adicionalmente, a Riberalves assume que todas as cadeias de distribuição em Portugal, com exceção do Pingo Doce, comercializam Bacalhau Demolhado e Ultracongelado produzido pela própria Riberalves, apesar de vendidos sob marca própria. Através da Ilustração I - Descrição Detalhada da Concorrência, consegue-se ter uma melhor percepção sobre a atividade de cada um dos concorrentes acima mencionados.

Fonte: Elaboração própria

4.5 ANÁLISE SWOT

Com base na análise interna e externa da marca foi elaborada uma análise SWOT (Tabela I – Análise SWOT), que agrega os pontos fortes e fracos da Riberalves, bem como as oportunidades e ameaças do mercado nacional.

Tabela I - Análise SWOT

| | |
|----------------------|--|
| Forças | Historial da Marca; |
| | Notoriedade da Marca; |
| | Qualidade do Produto; |
| | Relação Qualidade e Preço do Produto; |
| | Presença Internacional; |
| | Grande capacidade produtiva; |
| Fraquezas | Limitações do Orçamento alocado ao Marketing e Comunicação; |
| | Nome da Marca (pouco associada ao produto); |
| | Preço do Produto; |
| | Pouca notoriedade do Bacalhau Demolhado e Ultracongelado |
| | Falta de consistência e estratégia no Marketing e Comunicação; |
| | Falta de uma estrutura especializada e focada no Marketing e Comunicação; |
| Oportunidades | Bacalhau é uma matéria-prima que faz parte da cultura e identidade portuguesa; |
| | Aumento do rendimento das famílias; |
| | Diminuição do desemprego; |
| | Consumidores dispostos a conhecer melhor o processo de fabrico do Produto; |
| | Abertura dos consumidores para interações com a marca; |
| Ameaças | Perigo de insustentabilidade da espécie (Bacalhau); |
| | Mercado exigente e com elevada maturação; |
| | Alguma concorrência, também bastate presentes na cabeça dos consumidores; |
| | Consumidores veem, em muitos casos, o Bacalhau como um <i>commodity</i> ; |
| | Hábito no consumo de Bacalhau Seco enraizado. |
| | Consumidores portugueses (mais velhos) resistentes a novidades; |
| | Desconhecimento sobre o conceito de Ultracongelado.; |

Fonte: Elaboração própria

4.6 OBJETIVOS DO PLANO

Para este plano de CIM pretende-se que sirva de base a uma estratégia clara e inequívoca de transmissão de mensagens, para que a Riberalves possa comunicar a sua essência, bem como dos seus produtos, gerando interesse, entusiasmo e potenciando o *word-of-mouth*.

Pretende-se também dotar a Riberalves com ferramentas e dados de investigação empírica necessários para que os consumidores possam ser reeducados e sejam atraídos consumidores jovens. Através de questionários *online*, da experimentação e dos *Focus Groups* é possível aferir a perceção dos consumidores relativamente à insígnia, o conhecimento sobre o produto e ainda a abertura a várias ações de comunicação.

Outro objetivo seria potenciar o aumento progressivo e sustentado das vendas, na ordem dos 35%, nos primeiros 12 meses e 40% no segundo ano. Pretende-se também aumentar em 50% o número de seguidores no Facebook e, adicionalmente pretende-se aumentar o tempo de permanência site oficial em 50%, até ao final do terceiro trimestre de 2017.

Da mesma forma, pretende-se identificar oportunidades de comunicação e gerar *awareness*. A implementação do plano de CIM deverá ter início março de 2017 e terminar em fevereiro de 2019.

4.7 ESTRATÉGIA

4.7.1 SEGMENTAÇÃO

Partindo do objetivo primordial da Riberalves, reeducar os consumidores para o consumo de Bacalhau Demolhado e Ultracongelado, foi escolhido o método de segmentação psicográfica VALS 2 – *Values and Life Styles*, por melhor descrever os seguimentos. Com base na recolha de dados primários (entrevistas, questionário *online* e *focus groups*),

selecionam-se os seguintes segmentos psicográficos para a marca: Inovadores, Pensadores, Realizadores e Experimentadores. Estes segmentos encontram-se descritos no Anexo IX - *Values and Life Styles*

Tendo mais uma vez como base os dados primários recolhidos, a marca pretende comunicar com homens e mulheres, dos 17 aos 65 anos, de todas as classes socioeconómicas, consumidores de bacalhau, ativos, residentes em Portugal, que se assumam como consumidores informados.

Além da comunicação B2C, tem que se ter em consideração a vertente B2B já que a marca tem a necessidade de comunicar com revendedores, distribuidores e canal Horeca.

4.7.2 POSICIONAMENTO

A marca não tem disponível nenhum estudo que identifique de forma inequívoca o posicionamento percecionado pelos consumidores. Contudo, a marca foi vencedora de diversas distinções atribuídas pelos consumidores, chefes e distribuidores (Sabor do Ano, Produto do Ano e Masters da Distribuição). Contudo, a marca, no que respeita o posicionamento desejado, segundo o Responsável pelo departamento de Controle Comercial, “tem como objetivo atingir todas as classes sociais.”. Adicionalmente, o especialista afirma também que pretendem ser vistos como uma “empresa familiar de sucesso, orientada para a produção do melhor bacalhau de cura tradicional portuguesa, nomeadamente o Bacalhau Pronto a Cozinhar” e ainda “ser o nome do bacalhau em Portugal”.

4.7.3 PÚBLICOS-ALVO

Com base nos inputs transmitidos pelos responsáveis da Riberalves, os públicos-alvo podem ser agrupados nos seguintes segmentos identificados com recurso à VALS 2 (consumidores e potenciais consumidores), os distribuidores, os clientes (canal HORECA) os media.

Os segmentos escolhidos da VALS 2 (Inovadores, Pensadores, Realizadores e Experimentadores) têm necessidades e comportamentos próprios, pelo que essas características terão que ser consideradas na comunicação que lhes será dirigida, como se pode verificar através da Tabela II.

Tabela II - Definição das Mensagens-chave

| Público-Alvo | | Mensagens-chave |
|--|-------------------------|---|
| Consumidores e Potenciais Consumidores | Inovadores | Produto inovador; produto com sabor e texturas únicas; produto de elevada qualidade, com elevado valor nutricional e mais saudável. Indicado para quem tem uma vida ativa; produto indicado para diferentes momentos de consumo; marca com bastantes distinções (notoriedade e ecológicas). |
| | Pensadores | Produto de elevado valor nutricional, indicado para as comemorações entre amigos e familiares; fácil e rápido de cozinhar; marca incentiva a partilha de momentos afetivos; marca bastante tradicional e inovadora. |
| | Realizadores | Produto de excelência (sabor, textura e qualidade; versatilidade do consumo; marca com bastante notoriedade; produto fácil e rápido de confeccionar. |
| | Experimentadores | Produto mais saudável que o bacalhau seco; produto distinto e inovador no mercado, pelo sabor e textura únicos; produto extravagante; ideal para consumo em momentos de socialização; ideal para quem gosta de desfrutar de boas refeições, mas com pouco tempo. |
| Media | Generalista | Marca tradicional, mas inovadora, marca 100% portuguesa em crescimento, fabrico artesanal (cura tradicional portuguesa), ideal para diferentes ocasiões e momentos de consumo; imagem e <i>packaging</i> sofisticados. Marca que melhor relaciona a qualidade e o preço. |
| | Especialista | |
| Distribuidores | Cadeias de Distribuição | Produto de extrema qualidade, idealizado para diversas ocasiões e com públicos-alvo diversificados; diferentes formatos para diversos momentos de consumo; comunicação e relação próximas; apoio na divulgação. |
| Canal Horeca | Hotéis | Produto de extrema qualidade, idealizado para diversas ocasiões e com públicos-alvo diversificados; sabor e qualidade únicos; Produto de elevado valor nutricional, comunicação e relação próximas; apoio na divulgação. |
| | Restaurantes | |
| | Cafés | |

Fonte: Elaboração própria

4.8 PLANO TÁTICO E ÁREAS DE ATUAÇÃO

4.8.1 COMUNICAÇÃO DE PRODUTO

A Riberalves, sendo uma marca com elevado e positivo nível de notoriedade deve continuar a reforçar a comunicação, principalmente dos seus produtos, uma vez que se trata de um produto “pouco tradicional” como o Bacalhau Demolhado e Ultracongelado. Assim sendo, os consumidores devem continuar a assistir a vídeos institucionais, a um *packaging* sugestivo, a um logotipo único e versátil, a um *jingle* forte e a um slogan fácil de memorizar. A marca deve ter ainda em atenção que não pode abandonar a vertente tradicional, mas deve abraçar também a inovadora. Com isto pretende-se que a marca mantenha o target até aqui alcançado, mas que se estenda a novos públicos, nomeadamente os mais jovens, primando por uma comunicação divertida, descontraída e informativa. Adicionalmente, através da recolha de dados primários, conclui-se também a urgência numa comunicação que desmitifique as características do produto e tente quebrar as barreiras associadas aos produtos ultracongelados. Apesar da marca já possuir grande parte destas sugestões, o objetivo é que existam dois eixos destintos de comunicação, ou seja manter o eixo tradicional e construir estrategicamente um novo, dedicado ao novo *target* (ver Tabela III).

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

Tabela III - Plano Tático para a Comunicação de Produto

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|---|--|--|--|---|
| Aumentar a proximidade com o público. | Consumidores e não consumidores | Mensagem cuidada, mas informal. Deve envolver os consumidores e potenciais consumidores com os conteúdos e estimular o desejo de compra. | 2 Sessões fotográficas para criar um banco de imagens a partilhar com stakeholders nas plataformas online. | Banco de imagens com duas vertentes: Amigos: a ação deve desenrolar-se numa cozinha e à mesa, o ambiente deve ser descontraído e divertido. A facilidade de preparação deve estar refletida nas imagens. A ideia-chave é “E se o motivo para nos juntarmos for Riberalves?”. A ação deve desenrolar-se no verão e inverno. Família: a ação deve desenrolar-se em casa à mesa e transmitir que as tradições se mantêm, mas não precisa ser uma época festivas. A ideia-chave é “E se o motivo para nos juntarmos for Riberalves?”. A ação deve desenrolar-se no verão e inverno. |
| Aumentar confiança na marca e no produto. | Canal HORECA | Mensagem cuidada e informal. Deve transmitir o “orgulho” do canal em consumir Riberalves. | Criar merchandising para estar afixado nos estabelecimentos. | Criar uma placa informativa a afirmar: “Bacalhau? É Riberalves!” |
| Aumentar a proximidade com o público | Consumidores e não consumidores, media e influenciadores | Mensagem cuidada, mas informal. Deve envolver os consumidores e potenciais consumidores com os conteúdos e estimular o desejo de compra. | Criação de três vídeos corporativos | Vídeos corporativos com duas vertentes: 1.º vídeo: focado no consumo divertido e inovador por jovens. O vídeo deve representar o dia-a-dia atual das pessoas (movimentado e sem tempo). A mensagem a transmitir é que não se deve perder tempo a preparar, mas sim a desfrutar (sabor do produto e dos amigos). 2.º Vídeo: focado no consumo tradicional e em família. O vídeo deve mostrar que as tradições se mantêm, mas adaptam-se aos novos ritmos. O vídeo deve mostrar o que se fazia (bacalhau seco) e o que se faz (bacalhau demolido e ultracongelado). A ideia geral é mostrar que tudo permanece igual, menos o tempo de preparação. 3.º Vídeo: focado na explicação e desmistificação do preconceito sobre o ultracongelado. Neste vídeo deve existir um especialista a abordar o assunto e uma idosa. O objetivo é mostrar que dos especialistas às pessoas mais “tradicionalistas” todas recomendam o ultracongelado. Estes vídeos devem ficar disponíveis nas plataformas digitais. |
| Aumentar a proximidade com o público | Consumidores | Mensagem cuidada, mas informal. Deve envolver os consumidores e potenciais consumidores com os conteúdos e estimular o desejo de compra. | Criação de um novo packaging | A nova embalagem deve remeter para o artesanal e para o natural |

Fonte: Elaboração própria

4.8.2 COMUNICAÇÃO ONLINE

A Riberalves conta já com um *website* (www.riberalves.pt), uma página no Facebook (cerca de 32.738 fans) e Youtube (cerca de 72 subscritores). Os números, que estão aquém das expetativas, evidenciam a urgência de uma estratégia consistente na utilização destas ferramentas, que vão ganhar mais expressão a partir de meados de 2017 (data de início da aplicação do plano de CIM). As ferramentas de comunicação digital constituem um ponto essencial para alcançar um *target* mais novo. Neste campo, para que os objetivos sejam mais facilmente alcançados a marca deve fazer mensalmente publicações promovidas, principalmente no Facebook (ver Tabela IV).

Tabela IV - Plano Tático para a Comunicação Online

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|---|---------------------------------|--|---|---|
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Informação constante sobre a atualidade da empresa. | Manutenção dos conteúdos informativos do site | Todas as ações da marca, bem como todo o <i>clipping</i> relevante deve ser carregado no site. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Informação sobre o produto, de forma a tornar o processo transparente. | Desmistificação do produto ultracongelado | Deve existir uma secção dentro da área “Saúde” a explicar a diferença entre o ultracongelado e o seco, de modo a desmistificar o produto |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Informação sobre o processo de fabrico, de forma a tornar o processo transparente. | Desmistificação do processo de fabrico do Bacalhau ultracongelado | Deve existir uma área onde é exposto todo o processo de fabrico (do mar até aos pontos de venda), de forma tornar transparente todo o processo. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Garantir que existe facilidade em encontrar o website. | Otimização do SEO do website | Otimização do SEO do site de acordo com o manual de SEO do Google. |
| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Promoção de publicações no facebook | Mensalmente devem ser promovidas as duas publicações mais relevantes ou divertidas, de forma a aumentar os seguidores e as interações. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Carregamento dos vídeos institucionais no Youtube. | Devem ser carregados todos os vídeos institucionais, bem como os making of das sessões fotográficas na plataforma de vídeos – Youtube. |

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

Tabela V - Plano Tático para a Comunicação Online (Continuação)

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|---|---------------------------------|--|---|--|
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Aumentar a interação com os seguidores no Facebook | Inserir Call to Actions nos Copys das publicações; Promover o uso de hashtags próprias da marca (ex.: #Riberalves); Convidar os utilizadores do facebook a partilhar momentos de consumo; Premiar seguidores que mais interagem com a página. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Aumentar base de seguidores das plataformas digitais e visitas | Deve-se fazer a triangulação entre as diversas plataformas, ou seja, partilhar publicações do website para o Facebook, para o Youtube, etc. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Aumentar base de seguidores das plataformas digitais e visitas | Criar um perfil na rede social Instagram e fazer publicações (de dois em dois dias) sobre momentos de consumo, dia-a-dia dos pescadores, dia-a-dia na fábrica. |
| Aprofundar e dar consistência à comunicação nas plataformas digitais, potenciando o contacto com o público. | Consumidores e não consumidores | Conteúdos descontraídos e divertidos, de forma a comunicar sofisticação e qualidade da marca | Elaborar um planeamento com todos os eixos de comunicação da marca e respetivos subtemas. | A criação destes eixos facilitará o planeamento dos posts de acordo com as áreas temáticas. Os principais eixos da marca são: Marca; Produto; Target; Saúde e Nutrição. Dentro destes eixos, devem ser desenvolvidos diversos subtemas significantes para o público. |

Fonte: Elaboração própria

4.8.3 PUBLICIDADE, PROMOÇÕES E ATIVAÇÕES DE MARCA

Nesta área propõe-se algo completamente inovador, tendo em conta o produto *core* da marca. Neste sentido, devem ser desenvolvidas ações com mecânicas específicas pontualmente, para criar *brand awareness* e fazer da marca um *top-of-mind* para os consumidores (ver Tabela V).

Tabela VI - Plano Tático para a Publicidade, Promoções e Ativações de Marca

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|---|--|--|---|---|
| Promover a Riberalves, criando desejo pelo produto e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e Potenciais consumidores | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Passatempo (em festivais de verão) | Ter um espaço, onde os consumidores possam competir para ganhar um prémio. O espaço pode uma pista de obstáculos, um insuflável ou um <i>puzzle room</i> . O prémio poderá ser <i>merchandising</i> da marca ou uma oferta (viagem: países de origem da matéria-prima). A marca pode ainda oferecer vales de descontos. Estas ações devem ser desenvolvidas nos principais festivais de verão como NOS Alive, Super Bock Super Rock e Meo Sudoeste. |
| Promover a Riberalves, criando desejo pelo produto e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Presença nos conteúdos culturais portugueses: telenovelas | Devem ser firmadas parcerias com os grupos de informação para que o produto seja naturalmente inseridos nos conteúdos culturais (telenovelas). Nos conteúdo culturais, o produto deve estar associado a consumo com amigos (jovens). |

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

Tabela VII - Plano Tático para a Publicidade, Promoções e Ativações de Marca (Continuação)

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|---|---|--|---|--|
| Promover a Riberalves, criando desejo pelo produto e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Elaborar dois anúncios publicitários (Verão e Natal) | No verão: Focado no consumo de refeições frescas, leves e práticas. Reforçar os benefícios nutricionais do produto. No natal: Focado na tradição, mas apelando à troca do bacalhau seco pelo bacalhau demolhado e ultracongelado. |
| Promover a Riberalves, criando desejo pelo produto e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Fazer um Road Show pelas universidades do país e promover uma ativação digital através das redes sociais. | Percorrer algumas faculdades do país, organizando almoços gratuitos para os jovens. Estes almoços devem ser algo prático e rápido. No final podem ser oferecidos vales de desconto dos produtos da marca. Paralelamente, deve ser organizado no Instagram concursos de fotografia ou vídeo, onde os utilizadores são convidados a submeter os seus melhores momentos no road show, sob a hashtag #Riberalves ou #BacalhauRiberalves. O autor da melhor fotografia/vídeo será premiado com uma viagem a um dos países de origem da matéria-prima. |
| Promover a Riberalves, criando desejo pelo produto e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Abertura de um restaurante Pop-up assinado pela marca. | Deverá ser aberto um restaurante na baixa de Lisboa, especializado em bacalhau com a assinatura da Riberalves. Neste espaço devem ser elaboradas receitas inovadoras e tradicionais de Bacalhau Riberalves. O preço dos pratos devem ser médios, de forma a não afastar o target Jovem. O espaço deve ter um ar tradicional e acolhedor. |
| Promover a Riberalves, criando e incentivando os consumidores a partilha de conteúdos, envolvendo-os. | Consumidores e potenciais consumidores. | Mensagem num tom descontraído e divertido que potencie o desejo pela marca | Passatempo (canais digitais) | Promover um passatempo em conjunto com os stakeholders (canal horeca). Assim, a marca deve estabelecer parcerias para criar nos espaços de consumo “Menu Riberalves”. Durante o consumo os clientes devem publicar um fotografia no Instagram com as hashtags #Riberalves #MenuRiberalves #BacalhauRiberalves. A fotografia vencedora ganha um jantar para um grupo de amigos num dos restaurantes associados à ação. |

Fonte: Elaboração própria

4.8.4 PARCERIAS

A Riberalves deverá firmar acordos estratégicos com um conjunto de marcas sugeridas na Tabela VIII, que constitui o plano tático para as parcerias. O contacto com essas insígnias poderá ser feito numa lógica *win-win* de troca de serviços (ver Tabela VIII).

Tabela VIII - Plano Tático para as Parcerias

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|--|--|---|------------|---|
| Associar a Riberalves a outras organizações. | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem divertida e informal, que estimule e envolva os consumidores | Passatempo | Devem ser estabelecidas as parcerias necessárias para desenvolver os passatempo descritos na secção anterior sobre as ativações de marca. |

Tabela IX - Plano Tático para as Parcerias (Continuação)

| Objetivo | Públicos-alvo | Mensagens | Ação | Mecânica |
|--|--|---|--|--|
| Associar a Riberalves a outras entidades | Consumidores e potenciais consumidores | Mensagem divertida e informal, que estimule a envolvimento dos consumidores | Receitas recomendadas por <i>Chefs</i> | Associar a marca a <i>Chefs</i> reconhecidos, para que estes promovam e elaborem receitas com Bacalhau Demolido e Ultracongelado Riberalves. |

Fonte: Elaboração própria

4.9 ORÇAMENTAÇÃO E CALENDARIZAÇÃO

A estratégia de orçamentação segue sugestão teórica de Clow & Baack (2011), em que o *budget* disponibilizado para a comunicação é definido com base na capacidade de investimento da empresa, o que atualmente já acontece. Anualmente a Riberalves aloca 1/3 do lucro das vendas à comunicação. Contudo, dada as necessidades ao nível do marketing e comunicação sugerimos que este valor seja futuramente revisto em alta, para melhor satisfazer as necessidades de comunicação e marketing da organização (ver Tabela IX).

Tabela X - Orçamentação e calendarização

| Ação e Orçamentação | Jan - Mar17 | Abr - Jun17 | Jul - Set17 | Out - Dez17 | Jan- Mar18 | Abr- Jun18 | Jul- Set18 | Out- Dez18 | Jan- Mar19 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Comunicação de Produto - €2000 | | | | | | | | | |
| Banco de Imagens | I | | | | | | | | |
| Banco de Vídeo | I | | | | | | | | |
| Merchandising | P | I | I | I | I | I | I | I | I |
| Packaging | P | P | I | I | I | I | I | I | I |
| Comunicação online - €200/mês | | | | | | | | | |
| Site | I | I | I | I | I | I | I | I | I |
| Redes Sociais | | I | I | I | A | I | I | I | A |
| Promoção e activação da marca - €15.000 | | | | | | | | | |
| Festivais | | | | P | P | I | I | A | P |
| Product Placement | | | | P | I | A | | | |
| Publicidade | | | I | I | A | I | A | I | A |
| Road Show | | | | | | P | P | I | A |
| Passatempo | | | P | I | A | | | | |

Fonte: Elaboração própria

Obs.: Os valores, apresentados em euros (€), acima apresentados são uma estimativa dos investimentos a alocar. Na tabela acima entram-se o estado de Preparação (P), Implementação (I) e Avaliação (A). Algumas das ações propostas ao longo do plano, não se encontram orçamentadas ou planeadas temporalmente, uma vez que a marca já o aplica corretamente. O restaurante indicado no plano tático não se encontra orçamentado, uma vez que deve ser elaborado um Plano de Marketing para o efeito.

4.10 AVALIAÇÃO E CONTROLO

Nos trimestres assinalados no cronograma, a marca deve lançar um breve questionário *online*, dirigido a consumidores como não consumidores, no sentido de avaliar o efeito, impacto das ações e o conhecimento sobre a marca sobre a marca e produto. A evolução das interações nas redes sociais deve também alvo de monitorização, devendo ser avaliada mensalmente, através das ferramentas estatísticas disponibilizadas pelas plataformas. Adicionalmente, anualmente devem ser elaboradas análises mais profundas e identificar melhorias à comunicação.

4.11 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Parece legítimo destacar o importante passo que o presente Plano de CIM representará para a marca Riberalves, pelo carácter inovador das ações propostas (tendo em conta a tipologia do produto e a abordagem tradicionalmente realizada) e pelas necessidades estratégicas de Comunicação e Marketing que a marca conclui ter. Desta forma admite-se que o objetivo primordial do estudo foi concluído, na medida em que se criou uma linha estratégica para a marca, no que respeita a comunicação de marketing. Assim, acredita-se que a linha estratégica aqui desenhada irá conduzir a marca e o produto a um novo patamar de notoriedade (consolidação).

Neste sentido, este plano foi pensado para ser implementado a médio/longo-prazo, para que a marca possa ir avançando também de acordo com o *feedback* dos consumidores, mensuradas através dos momentos de avaliação identificados no cronograma. Tal como sugerido no ponto anterior, a avaliação deve ser realizada após a aplicação de cada ferramenta. Aplicando este método de trabalho, a marca saberá exatamente onde deverá aplicar mais ou menos investimento. A lógica de aplicação das ferramentas deverá seguir o que está proposto no cronograma, para que a marca não mude “drasticamente” de atitude no mercado. Uma mudança drástica poderia levar a marca a perder determinado público já conquistado, o que não é desejável.

Adicionalmente, durante o processo de recolha de dados primários, os indivíduos foram confrontados com o facto da existência de um restaurante especializado na confeção de Bacalhau (que já existe no mercado), mas com a assinatura da Riberalves. A grande maioria dos inquiridos mostrou-se bastante interessada. O restaurante encontra-se planeado em termos de comunicação da marca, contudo, deve ser elaborado um Plano de Marketing para o efeito.

Em termos de limitações, este plano não é reproduzido com base numa amostra representativa da população em geral, mas perspectiva-se que os dados recolhidos sejam bons indicadores, devido aos aspetos que caracterizam a amostra. Uma outra limitação a este estudo é o facto de a marca não possuir um Plano de Marketing consolidado e consistente.

Em tom de sugestão, parece que a empresa deveria proceder a um processo de recrutamento de dois recursos com formação em Marketing e Comunicação, para que este Plano de CIM possa ter continuidade e que as ferramentas aqui sugeridas continuem

a ser estrategicamente “alimentadas “ para assim criar aquilo que se espera: um esforço de comunicação, articulado, planeado e estrategicamente desenvolvido para acrescentar valor à marca e ao produto, sem perder a clareza e a consistência.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1992). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. *Journal of Marketing*, 56, 125-134.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Banco de Portugal. (2016). *Projeções para a economia portuguesa em 2016*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Bosch, A. L., Jong, M. D., & Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 108-116.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (4), 524 - 538.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chen, L., Venkataraman, S., & Jap, S. D. (2013). Media multiplexing behaviour: implications for targeting and media planning. *Marketing Science*, 32 (2) , 310 - 324.
- Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Research in Marketing*, 52 (1), 43-46.
- Clow, E., & Baack, D. (2011). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (4th ed.). Global Edition: Pearson.
- Collins, A. M., & Loftus, E. F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82 (6), 407-428.
- Comissão Europeia. (2016). *Comissão Europeia - Pesca*. Obtido em 15 de setembro de 2016, de Pesca - TAC e Quotas: https://ec.europa.eu/fisheries/index_pt
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
- De Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (3rd ed.). Massachusetts: Elsevier.
- Denegri-Knott, J., Zwick, D., & Schroeder, J. E. (2006). Mapping consumer power: An integrative framework for marketing and consumer research. *European Journal of Marketing*, 40 (9-10) , 950 - 971.
- Drobis, D. R. (1997). Integrated Marketing Communications Redefined. *Journal of Integrated Communications*, 8, 6-10.
- Duncan, T. R. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). *Driving Brand Value, Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1-13.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, 24-33.
- Florek, M., Insch, A., & Fnoth, J. (2006). City council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*, 2 (4), 276-296.

- Grupo SIBS. (22 de julho de 2015). *SIBS analisa o comércio digital em Portugal*. Obtido em 14 de setembro de 2016, de SIBS: <https://www.sibs.pt/sibs-analisa-o-comercio-digital-em-portugal/>
- Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12 (2), 169 - 184.
- Hoeffler, S., & Keller, L. K. (2003). The marketing advantages of strong brands. *The Journal of Brand Management*, 10 (6), 421–445.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 23-33.
- Kantar World Panel. (12 de março de 2015). *O Bacalhau continua bom e fiel*. Obtido em 15 de setembro de 2016, de kantar World Panel: <http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Uma-opo-alimentar-que-continua-a-ajudar-as-familias-portugueses>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Journal of Economic and Social Geography*, 96 (5), 506–514.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute, Report n.º 01-107*, 3–31.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 595-601.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2-3), 139-155.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4 ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25 (6), 740-759.
- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80, 80-89.
- Kerr, G. F., Schultz, D., Patti, C., & Kim, I. (2008). An inside-out approach to Integrated Marketing Communication : an international analysis. *International Journal of Advertising*, 27 (4), International Journal of Advertising.
- Kerr, G., & Schultz, D. (2010). Maintenance person or architect? the role of academic advertising research in building better understanding. *International Journal of Advertising*, 29(4), 547 - 568.
- Kerr, G., Mortimer, K., Dickinson, S., & Waller, D. S. (2012). Buy, boycott or blog: exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages. *European Journal of Marketing*, 46 (3), 387 - 405.
- Kitchen, P. J., Kim, I., & Schultz, D. E. (2008). Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory. *Journal Of Advertising Research*, 48(4), 531-546.
- Kitchen, P., & Schultz, D. (2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21st Century*. Hampshire, UK: Palgrave Publishers Ltd.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34.

- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 years after: a second look at IMC definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 2, 7-12.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall Editions.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Kozinet, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. I. (2008). The wisdom of consumer crowds: collective innovation in the age of network marketing. *Journal of Macromarketing*, 28 (4) , 339 - 354.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (14.º ed.). Alfragide: D. Quixote.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and practice*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Porcu, L., Barrio-García, S. d., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- PORDATA. (2016). *Retrato de Portugal*. Fundação Francisco Manuel do Santos. Retrieved from <http://www.pordata.pt/ebooks/PT2016v20160712/index.html#p=2>
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The Relationships Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Connection. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23.
- Ribeiro, R. B. (2015). *Marketing para estudantes de comunicação: pesquisa, estratégia e avaliação* (2.ª ed.). Lisboa: Causa das Regras.
- RTP. (16 de dezembro de 2015). *Portugal traz de Bruxelas aumento das quotas de pesca para 2016*. Obtido em 14 de setembro de 2016, de RTP: http://www.rtp.pt/noticias/economia/portugal-traz-de-bruxelas-aumento-das-quotas-de-pesca-para-2016_n881776
- Santos, F. D. (2010). Riberalves 25 Anos. Lisboa, Portugal. Retrieved 07 01, 2016
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5.ª ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Schultz, D. E. (1992). Integrated Marketing Communications. *Journal of Promotion Management*, 1 (1), 99-104.
- Schultz, D. E. (1993, January 18). Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27 (2), 17.
- Schultz, D. E. (1996). The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, 37, 139-146.
- Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2 - 3), 75 - 84.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. (1998). Transitioning Marketing Communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4 (1), 20-21.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. (2004). *IMC: The Next Generation*. New York: McGraw-Hill.

- Schultz, D. E., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Illinois: NTC Business Books.
- Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos de comunicação integrada organizacional e de marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Wang, Z., & Tchernev, J. M. (2012). The 'Myth' of media multitasking: reciprocal dynamics of media multitasking, personal needs, and gratifications. *Journal of Communication*, 62, 493 - 513.
- Warren, K., Moriarty, S., & Duncan, T. (1992). *Marketing* (Annotated Instructor's ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38 (9) , 662-669.
- Zyman, S. (2002). *The end of advertising as we know it*. New Jersey: John Wiley & Sons.

ANEXOS

ANEXO I – ESTRUTURA DO GUIÃO DAS ENTREVISTAS

ANEXO I_A - ESTRUTURA DO GUIÃO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE CONTROLE COMERCIAL

Tabela XI – Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de Controle Comercial

| | |
|------------------------|---|
| Análise Interna | Apresentação e organização da empresa |
| | Portefólio de Negócio |
| | Avaliação da performance da empresa |
| | Imagem e notoriedade |
| Análise Externa | Envolvente cultural |
| | Envolventes demográfica, económica e social |
| | Envolvente tecnológica |
| | Envolvente institucional |
| | Media |
| | Grupos de pressão |
| Mercado | Aspetos do sector |
| | Concorrência |
| | Tendências de evolução no sector |

Fonte: Elaboração própria

• MEIO ENVOLVENTE

1. **Que fatores económicos, demográficos ou sociais podem afetar o Bacalhau Riberalves?**

Os factores relacionados com os países produtores, que podem influenciar disponibilidade da matéria prima (preços; quotas). Os factores relacionados com os principais mercados de exportação (ex: Brasil e Angola, países do centro da Europa, mercado da saúde), que podem condicionar um canal de vendas habitualmente importante para empresa. A nível interno, o poder de compra dos portugueses, embora com maior ou menor frequência o bacalhau tenda a estar sempre presente no cesto de compras dos portugueses.

2. **Que fatores institucionais podem afetar o Bacalhau Riberalves?**

Actualmente só vejo em termos de cota de pesca destinada a Portugal reduzir muito (algo que não acredito) poderá trazer algumas limitações à nossa actividade.

3. **Que desenvolvimentos tecnológicos influenciaram o Bacalhau Riberalves?**

Todo o investimento feito no processo produtivo do Bacalhau Demolido Ultracongelado (tecnologia de corte; demolha e ultracongelamento) veio a revelar-se decisiva no desenvolvimento de um produto que é já parte do presente e sem dúvida o futuro – nota-se cada vez mais uma transferência do consumo do Bacalhau Salgado Seco para o Bacalhau Demolido Ultracongelado. Este processo é único no Mundo (somente em Portugal), e deve-se em grande parte aos investimentos/desenvolvimentos feitos pela Riberalves.

4. Quais as principais fragilidades que identificam na estratégia de marketing e comunicação do Bacalhau Riberalves?

Consistência; definição de uma estratégia de marketing/comunicação e execução no tempo em consistência.

4.1. Como é feito o investimento em Marketing e Comunicação?

Processo de tomada de decisão normal, por parte da administração, em função de oportunidades identificadas. É definido um plafond anual e sempre que surge uma oportunidade o investimento é realizado.

4.2. Que canais de comunicação utilizam e quais os mais privilegiados?

Em circunstâncias diferentes, a Riberalves tem vindo a desenvolver activação de marca (eventos para cliente final, ou eventos para o sector). A marca está presente nas Redes Sociais (Facebook) e tem desenvolvido acções de Imprensa (eventos para jornalistas; comunicados de Imprensa). A marca executou em 2015 um plano de acções (activação de marca; imprensa e redes sociais) relacionado com o 30º aniversário e que incluiu o lançamento de um novo site oficial/portal de receitas. São efectuados também investimentos publicitários (campanhas outdoor; imprensa).

4.3. Através de que canais os consumidores entram em contacto com vocês?

Contacto directo (especialmente clientes canal horeca, que a Riberalves gere directamente através de equipas comerciais); contacto via redes sociais (consumidor final).

4.4. Qual é a imagem da marca que tencionam de transmitir na vossa comunicação?

Empresa familiar de sucesso, orientada para a produção do melhor bacalhau de cura tradicional portuguesa, nomeadamente o Bacalhau Pronto a Cozinhar (todo o investimento em comunicação, por questões estratégicas, é orientado para este tipo de produto. Queremos ser o nome do BACALHAU em PORTUGAL.

• **ANÁLISE EXTERNA**

1. Qual o Vosso setor de atividade?

A Riberalves é uma empresa líder nacional no sector da produção/transformação de bacalhau (agroindústria).

2. Quais considera serem os momentos-chave que marcam ou marcaram a história da Riberalves?

1985- Fundação da empresa.

1995- Primeiro grande investimento: fábrica de Torres Vedras

2000- Lançamento do processo produtivo do Bacalhau Demolhado Ultracongelado

2003- Aquisição das instalações da Comimba (Moita)

Mais informação: <http://riberalves.pt/riberalves/>

3. Tendências de evolução no sector

Acreditamos que vai existir consolidação no sector, e que a transferência do consumo de bacalhau seco para o Pronto a Cozinhar vai acontecer rapidamente.

• **ANÁLISE INTERNA**

1. Qual o Volume de vendas?

Facturação de 145 milhões de euros.

2. Já tentaram alterar a Vossa imagem no mercado?

Alteração de packaging, sim, em termos de marca não.

3. Como avalia a Vossa imagem e Notoriedade?

Empresa com boa imagem. Notoriedade elevada no setor.

4. Qual é a quota de mercado da Riberalves?

No Pronto a Cozinhar = 65%, no mercado global do bacalhau em Portugal = 25/30%.

5. Qual a qualidade do Bacalhau Riberalves? E relação qualidade-preço?

Qualidade máxima, não temos o bacalhau mais barato no mercado, mas seguramente que temos o melhor rácio qualidade-preço.

6. Quem são os Vossos clientes?

Cadeias de distribuição, Canal Horeca e exportação.

6.1. Qual é o público-alvo que pretendem atingir?

Com a variedade de referências, temos como objetivo atingir todas as classes sociais. A nível de restauração a penetração é enorme, o que nos satisfaz muito.

6.2. Porque é que acham que ainda não conseguiram conquistar esse target?

O principal entrave a um crescimento ainda maior, do bacalhau Pronto a Cozinhar, deve-se á política de preços de venda nas grandes cadeias de distribuição, e á «concorrência» do preço do Bacalhau seco.

7. Relacionamento com Media?

A Riberalves iniciou nos últimos dois anos uma comunicação frequente junto dos Media (generalistas, economia e sector alimentar); desenvolveu também alguns eventos (ex: viagem de imprensa à Islândia) e iniciou relação de maior proximidade com jornalistas de diversos meios – hoje é claramente tida como a empresa líder e de referência no sector do bacalhau.

8. Relacionamento com os Grupos de Pressão?

Não tivemos qualquer tipo de problema.

9. Responsabilidade social e ambiental?

A Riberalves tem desenvolvido campanhas de Solidariedade Social, anualmente, nomeadamente a campanha “Ser um Fiel Amigo”, apoiando instituições e famílias carenciadas no Natal. Isto além de apoios

- **CONCORRÊNCIA**

1. **Quem são os Vossos principais concorrentes?**

Em primeiro lugar a NORGE (não é uma empresa mas sim a associação de produtores noruegueses), no caso do bacalhau Salgado Seco (a NORGE não produz ultracongelado); quanto ao Ultracongelado, temos as marcas próprias que são os nossos maiores concorrentes e algumas empresas portuguesas especializadas no sector, embora de menor dimensão.

- **ESTRATÉGIA**

1. **Quais são as principais linhas estratégicas da marca?**

Objectivo: comunicar bacalhau Pronto a Cozinhar; desmistificar a qualidade e incentivar a transferência de consumo do Salgado Seco para o Pronto a Cozinhar.

2. **Marketing mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação)**

Os preços são elaborados com base em 3 factores essenciais:

- custo da matéria-prima (oscila bastante); - custos de produção; - concorrência.

A distribuição do nosso produto é feita numa primeira fase para os nossos clientes em todo o país em sistema de outsourcing (STEF, FRISSUL e UNIVEG), numa segunda fase temos uma rede de representantes dos nossos produtos por todo o país que se encarregam de vender o nosso produto no canal Horeca.

Quanto à moderna distribuição a entrega dos nossos produtos é feita através de outsourcing nas plataformas que eles próprios possuem, ou seja, no caso do LIDL tem 4 plataformas no país, nós entregamos nesses 4 locais e depois a distribuição para as lojas é da responsabilidade do cliente.

O packing do produto (no caso do demolhado ultracongelado) foi escolhido com base nas necessidades do mercado e do produto que embalamos, ou seja, detectamos que o consumidor pretendia

Ver bem o produto que pretendia comprar então optámos pelo seguinte:

Embalagem em plástico com vácuo onde o produto fica totalmente exposto no verso da embalagem;

Ser em vácuo impede de ganhar ar dentro da embalagem logo em contacto com o frio impede de ganhar “cristais” de gelo, o que visualmente desfavorece o produto;

Quanto a imagem na parte da frente, utilizamos o nosso lettring e a imagem das gotas que acaba por ser a nossa imagem de marca onde pretendemos transmitir com essas gotas em fundo azul

o mar e a frescura, o azul das gotas tem um degradê por forma não se detectar a pele do bacalhau que é escura e pouco apelativa na frente da embalagem, também utilizamos um código

de cores para o consumidor identificar mais rapidamente o produto (Lombos: Dourado; Posta Tradicional: Azul; Posta Média: Vermelho; Postas: Amarelo....).

3. Quantos trabalhadores têm?

Cerca de 450 colaboradores

4. Qual é a estrutura organizacional?

Empresa 100% portuguesa, de origem familiar (a família preenche a administração da empresa)

5. Qual a Vossa estratégia de vendas? Tem existido crescimento?

O crescimento das vendas da empresa tem sido constante e bastante consistente. Temos como principal objetivo a transferência de consumidores do bacalhau seco para o Pronto a Cozinhar (qualidade, comodidade e praticidade).

6. Quanto esperam crescer este ano?

Esperamos crescer entre 15-20%.

- **OBJETIVOS**

1. Quais são os objetivos da marca para o próximo ano? E qual tem maior prioridade?

Os objetivos é manter os elevados padrões de qualidade dos produtos Riberalves (prioritário), promover a transferência do consumo do bacalhau salgado seco para o Bacalhau Demolhado Ultracongelado e continuar a ser líder em Portugal no Bacalhau Demolhado Ultracongelado.

ANEXO I_B - ESTRUTURA DO GUIÃO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES

Tabela XII - Estrutura do Guião da Entrevista ao Responsável pelo departamento de Operações

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Produto | Matéria-prima |
| | Origens e diferenças |
| Processo de Fabrico | Pesca |
| | Salga tradicional |
| | Ultracongelação |
| Saúde e Nutrição | Ultracongelado Vs. Seco |
| | Vantagens e Desvantagens |
| | Saudável |

Fonte: Elaboração própria

- **MATÉRIA-PRIMA**

1. Qual é a origem da matéria-prima?

A Riberalves tem acesso a matéria-prima de diferentes origens, nomeadamente Noruega, Rússia, Islândia e Canadá. Também adquirimos bacalhau do Pacífico (Alaska).

2. Quais as principais diferenças?

São diferenças relacionadas com o tipo de pesca e processamento do peixe; e são ainda diferenças relacionadas com algumas características diferentes dos próprios peixes (devido aos ecossistemas diferentes em que habitam – tende a dizer-se que a melhor origem é a Islândia, pela qualidade do próprio peixe, e pela qualidade da pesca/processamento mais cuidadosos). Mesmo a nível de custo de aquisição existem diferenças. O bacalhau da Islândia é o mais caro, segue-se o Noruega e depois o Russo.

- **PROCESSO DE FABRICO**

3. Depois de capturado o Bacalhau, o que se segue?

Depois de capturado o bacalhau pode ser:

- 1- Salgado Verde: depois de escalado, processo que consiste na abertura longitudinal do peixe e a remoção de 2\3 da espinha central do peixe, é imediatamente colocado no sal (como faziam os antigos pescadores portugueses); segue viagem para a fábrica Riberalves e entra no processo do Bacalhau Demolhado Ultracongelado (o bacalhau fica no sal em processo de Cura Tradicional Portuguesa, no mínimo durante 6 meses, depois é lavado, seco, e é vendido como **Bacalhau Salgado Seco**; importante processo alternativo desenvolvido pela Riberalves: depois de seco, o bacalhau é cortado em postas, demolhado e ultracongelado, e é vendido como **Bacalhau Demolhado Ultracongelado, Pronto a Cozinhar**.
- 2- Congelado: o peixe é congelado logo depois da captura; segue viagem para a fábrica Riberalves, é descongelado, escalado, fica no sal em processo de Cura Tradicional Portuguesa, depois é lavado, seco e é vendido como **Bacalhau Salgado Seco**.

Nota: em alguns casos o bacalhau também pode ser pescado e seguir imediatamente para a fábrica Riberalves como Bacalhau Fresco, entrando depois nos processos já referidos.

4. Qual é o processo de fabrico do Bacalhau seco?

Resposta na questão anterior.

5. E do demolhado ultracongelado?

Resposta na questão anterior. Este processo é uma grande inovação da Riberalves nos últimos 12 anos, desenvolvendo um processo produtivo e tecnologia própria que lhe permite colocar no mercado um produto pronto a consumir, de qualidade máxima, mas também bastante prático, correspondendo às novas necessidades dos consumidores.

6. Que benefícios nutricionais tem o Bacalhau demolhado ultracongelado face ao Bacalhau ou o Seco?

O bacalhau ultracongelado foi demolhado em água a temperaturas e tempo controlado, de modo a atingir um ponto de sal homogéneo (o que nem sempre é possível na demolha caseira – eventual excesso de sal pode ser prejudicial). Em caso de comparação com bacalhau congelado no lar: o bacalhau

ultracongelado nasce de um processo industrial, rápido, a 40° negativos, em que a proteína é superiormente preservada. Os congeladores caseiros, por outro lado, não estão preparados para congelar, mas sim para manter produtos já congelados.

7. O que é Bacalhau ultracongelado?

É o mesmo bacalhau de Cura Tradicional Portuguesa, produzido segundo os processos desenvolvidos pelos portugueses, mas ao qual a Riberalves acrescentou o corte, a demolha e a ultracongelação. Assim, o consumidor pode escolher as postas que quer comprar; e pode comprar um produto pronto a cozinhar. Este produto abriu novos consumidores e foi ao encontro das necessidades das novas gerações, sem tempo a perder a demolhar bacalhau. Resumindo este produto é sinónimo de QUALIDADE e PRATICIDADE.

ANEXO II - ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tabela XIII – Estrutura do Inquérito por Questionário

| | |
|-----------------------|--|
| Matéria-prima | Matéria-prima |
| Produto | Origens e diferenças |
| | Consumo |
| | Literacia sobre produto |
| | Preferência sobre a topologia de produto |
| | Ultracongelado Vs. Seco |
| Concorrência | Identificação da Concorrência |
| Marca | Opinião sobre Riberalves |
| Preço | Elasticidade do Preço |
| Comunicação | Aceitação de ativações |
| Caracterização | Dados de Caracterização sociodemográficos e económicos |

Fonte: Elaboração própria

Caro(a) participante, o presente estudo, desenvolvido para a conclusão do Trabalho Final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULISBOA), tem como objetivo aprofundar conhecimentos e analisar os hábitos de consumo dos jovens adultos portugueses (dos 18 aos 35 anos), bem como o nível conhecimento sobre determinados produtos. Neste sentido solicita-se que colabore, uma vez que a sua participação neste estudo é essencial, através do preenchimento de um pequeno questionário, com a duração média prevista de 8 minutos. As respostas são totalmente anónimas e confidenciais e serão apenas utilizadas para a realização do Trabalho Final Mestrado. Os resultados obtidos vão apenas suportar as opções tomadas no desenvolvimento do projeto em curso. Deste modo responda, por favor, a todas as questões, assinalando a(s) resposta(s) que mais se adequa(m) à sua opinião e aos seus hábitos de consumo. Quando terminar todas as questões da página, utilize o botão ">>" para continuar e passar à página seguinte. Caso seja necessário voltar para a página anterior utilize o botão "<<". Quando terminar o preenchimento utilizar o botão

"Concluir" para enviar e validar a sua resposta. Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade!

Q1 Faz ou participa nas compras para a sua residência:

| Sempre (1) | Muitas vezes (2) | Raramente (3) | Nunca (4) |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q2 Concorda que o consumo de peixe é essencial para uma dieta saudável?:

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q3 Costuma consumir Bacalhau?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q4 Diga de 1 a 5 estrelas, onde 1 é nada e 5 é muito, se gosta de Bacalhau.

Q5 Com que regularidade costuma comprar Bacalhau?

- ☐ 1 vez ou menos por mês (1)
- ☐ 2 ou 3 vezes por mês (2)
- ☐ 4 ou 5 vezes por mês (3)
- ☐ Mais do que 6 vezes por mês (4)
- ☐ Nunca (5)

Q6 Em que época do ano costuma consumir mais Bacalhau?

- ☐ Primavera (1)
- ☐ Verão (2)
- ☐ Outono (3)
- ☐ Inverno (4)
- ☐ Todas (5)

Q7 Onde costuma consumir mais vezes bacalhau?

- ☐ Em sua casa (1)
- ☐ Em restaurantes (2)
- ☐ Em casa de familiares ou amigos (3)

Q8 Quando pensa em Bacalhau, qual é a primeira marca que se lembra?

Q9 Da marca que indicou anteriormente diga, por favor, qual o motivo (Pode selecionar mais do que 1 opção).

- ☐ Slogan (1)
- ☐ Design da Embalagem (2)
- ☐ Música da publicidade (3)
- ☐ Nome fácil de memorizar (4)
- ☐ Qualidade do Produto (5)
- ☐ Preço do Produto (6)
- ☐ Outro. Qual? (7/8)

Q10 Das seguintes marcas de Bacalhau, indique, por favor, qual ou quais conhece? (Pode selecionar mais do que 1 opção).

- ☐ Pescanova (1)
- ☐ Iglo (2)
- ☐ Riberalves (3)
- ☐ Norge (4)
- ☐ Marcas brancas e/ou de distribuição (5)

Q11 Das marcas que afirmou conhecer, indique, por favor, qual costuma consumir com maior frequência.

Q12 De acordo com o que conhece sobre a Riberalves indique-nos a sua opinião sobre os seguintes tópicos:

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

| | Discordo Totalmente (1) | Discordo (2) | Não concordo nem discordo (3) | Concordo (4) | Concordo Totalmente (5) |
|--|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| A Riberalves é a marca mais tradicional. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O bacalhau da Riberalves é o mais saboroso. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Riberalves é a marca mais inovadora. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Riberalves é a marca mais moderna (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Riberalves é marca com melhor relação entre a qualidade e o preço. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Riberalves tem o bacalhau com mais qualidade. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identifico-me com a marca Riberalves. (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A embalagem do Bacalhau Riberalves é atrativa. (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O preço do Bacalhau Riberalves é acessível. (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q13 Que tipos de Bacalhau conhece (pode seleccionar mais do que uma opção):

- ☐ Fresco (1)
- ☐ Seco (2)
- ☐ Demolhado e ultracongelado (3)
- ☐ Outro (4)

Q14 Qual ou quais os tipos de Bacalhau que costuma comprar (Pode seleccionar mais do que 1 opção)?

- ☐ Fresco (1)
- ☐ Seco (2)
- ☐ Demolhado e ultracongelado (3)
- ☐ Outro (4)

Q15 Conhece a origem do bacalhau que costuma consumir?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q16 Numa comparação entre o Bacalhau seco e o Bacalhau Demolhado Ultracongelado, indique de acordo com o seu conhecimento sobre os produtos.

| | Bacalhau Seco (1) | Bacalhau Demolhado e Ultracongelado (2) | Iguais (3) | Nenhum (4) |
|--|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| O mais saboroso. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais rápido de confeccionar. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais barato. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais prático (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A sua primeira opção quando compra Bacalhau. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais nutritivo. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais saudável. (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais natural (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O mais fresco. (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O ideal para mim (10) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q17 Indique qual o preço, em euros, que estaria disposto a pagar por uma embalagem de 800g (3 lombos) de Lombos de Bacalhau Riberalves Demolhado e Ultracongelado?

Q18 Sabe o que é Bacalhau Demolhado e Ultracongelado?

- ☐ Sim (1)
☐ Não (2)

Q19 Considera que as marcas deviam esclarecer os consumidores sobre os benefícios do Bacalhau Demolhado Ultracongelado?

- ☐ Sim (1)
☐ Não (2)

Q20 Gostava de conhecer o processo de fabrico do Bacalhau?

- ☐ Sim (1)
☐ Não (2)

Q21 Na sua opinião seria interessante:

| | Concordo Totalmente (1) | Concordo (2) | Não concordo nem discordo (3) | Discordo (4) | Discordo Totalmente (5) |
|--|-------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|-------------------------------|
| Existir um restaurante especializado na Confeção de Bacalhau. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção de almoços junto das Universidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inserir o produto na sua telenovela, série ou filme preferido. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promover a marca nos festivais de verão. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promover receitas recomendadas por Chefs reconhecidos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q22 Caso existisse um restaurante com a marca Riberalves, visitava-o?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)
- ☐ Talvez (3)

Q23 Que tipo de pratos gostaria de experimentar nesse restaurante? (Pode selecionar mais do que 1 opção).

- ☐ Tradicionais (1)
- ☐ Modernos (2)
- ☐ Inovadores (3)
- ☐ Outros (4)

Q24 Gostava de aprender novas receitas de bacalhau?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)
- ☐ Talvez (3)

Q25 Segue a página de Facebook da Riberalves?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q26 Indique qual o seu género.

- ☐ Feminino (1)
- ☐ Masculino (2)

Q27 Indique em que faixa etária se encontra.

- ☐ Até 17 anos (1)
- ☐ dos 18 aos 23 anos (2)
- ☐ dos 24 aos 29 anos (3)
- ☐ dos 30 aos 35 anos (4)
- ☐ dos 36 aos 41 anos (5)
- ☐ dos 42 aos 47 anos (6)
- ☐ dos 48 aos 53 anos (7)
- ☐ dos 54 aos 59 anos (8)
- ☐ 60 anos ou mais (9)

Q28 Indique o seu estado civil.

- ☐ Solteiro (1)
- ☐ Casado (2)
- ☐ União de facto (3)
- ☐ Divorciado (4)
- ☐ Viuvo (5)
- ☐ Outro (6)

Q29 Qual o número de pessoas que compõem o seu agregado familiar?

- ☐ 1 (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5 pessoas ou mais (5)

Q30 Quais são as suas habilitações literárias?

- ☐ Ensino Básico (até ao 9.º ano) (1)
- ☐ Ensino Secundário (até ao 12.º ano) (2)
- ☐ Licenciatura (3)
- ☐ Pós-graduação (4)

- ☐ Mestrado (5)
- ☐ Doutoramento (6)
- ☐ Frequência Universitária (7)
- ☐ Outro (8)

Q31 Qual a sua área de residência?

- ☐ Aveiro (1)
- ☐ Beja (2)
- ☐ Braga (3)
- ☐ Bragança (4)
- ☐ Castelo Branco (5)
- ☐ Coimbra (6)
- ☐ Évora (7)
- ☐ Faro (8)
- ☐ Guarda (9)
- ☐ Leiria (10)
- ☐ Lisboa (11)
- ☐ Portalegre (12)
- ☐ Porto (13)
- ☐ Santarém (14)
- ☐ Setúbal (15)
- ☐ Viana do Castelo (16)
- ☐ Vila Real (17)
- ☐ Viseu (18)
- ☐ Região Autónoma dos Açores (19)
- ☐ Região Autónoma da Madeira (20)

Q32 Qual a sua situação profissional atual?

- ☐ Estudante (1)
- ☐ Trabalhador por conta própria (2)
- ☐ trabalhador por conta de outrem (3)
- ☐ Reformado (4)
- ☐ Desempregado (5)
- ☐ Outra (6)

Q33 Qual o valor médio mensal gasto em compras para a sua residência?

- ☐ Até 150€ (1)
- ☐ Mais de 150€ até 250€ (2)
- ☐ Mais de 250€ até 350€ (3)
- ☐ Mais de 350€ (4)

Q34 Qual o rendimento mensal líquido do seu agregado familiar?

- ☐ Até 600€ (1)
- ☐ Mais de 600€ até 1000€ (2)
- ☐ Mais de 1000€ até 1400€ (3)
- ☐ Mais de 1400€ até 1800€ (4)

- Mais de 1800€ até 2200€ (5)
- Mais de 2200€ até 2600€ (6)
- Mais de 2600€ até 3000€ (7)
- Mais de 3000€ até 3400€ (8)
- Mais de 3400€ até 3800€ (9)
- Mais de 3800€ até 4200€ (10)
- Mais de 4200€ até 4600€ (11)
- Mais de 4600€ até 5000€ (12)
- Mais de 5000€ (13)

Q35 Caso pretenda, futuramente, continuar a participar neste estudo deixe o seu e-mail.

ANEXO III - ESTRUTURA DO GUIÃO DOS *FOCUS GROUPS*

Tabela XIV - Guião dos Focus Groups

| | |
|----------------------------------|---|
| Introdução | Caracterização do grupo |
| | Conhecimento sobre matéria-prima |
| Questões-chave | Consumo |
| | Marca |
| | Literacia sobre Bacalhau Demolhado e Ultracongelado |
| | Comunicação |
| Experimentação do Produto | Ultracongelado Vs. Seco |
| | Recomendar a amigos e familiares |

Fonte: Elaboração própria

Passo 1 – Introdução

- Apresentar-me;
- Agradecer da presença;
- Explicar objetivos do estudo;
- Referir acordo de confidencialidade no tratamento dos dados;
- Solicitar que se evitem conversas privadas;
- Referir que não existem respostas certas ou erradas, pelo que devem dizer o que efetivamente pensam, sem receios.
- Tempo estimado de 60 a 90 minutos.

Passo 2 – Opening circle

- Solicitar aos voluntários que escrevam num papel:
 - Nome
 - Frequência mensal de compra/consumo
 - Numa palavra/expressão descrever o que sente quando pensa em bacalhau.
 - Quando pensa em Riberalves qual a palavra/expressão que lhe vem à cabeça

NOTA: Apontar nomes e realizar desenho da posição do voluntários.

Passo 3 – Questões introdutórias

1. Qual a vossa ocupação?
2. Tipologia do bacalhau
 - a. Onde é pescado o bacalhau que consomem?
 - b. Preferem bacalhau seco ou ultracongelado?
 - c. Conhecem as diferenças entre os dois tipos?
 - d. Necessidades de preparação?

Passo 4 – Questões chave

1. Consumo
 - a. Quando consomem bacalhau? (existe alguma época, estação do ano que achem que seja mais adequado ao consumo de bacalhau?)
 - b. O que é consumir bacalhau?
 - c. Tradicionalmente comunica-se o que o bacalhau por excelência é o da Noruega. Concordam? Já experimentaram bacalhau de outras localizações?
 - d. Costumam consumir a marca Riberalves? Porquê?
 - e. Que marcas de bacalhau consomem? Qual o motivo da preferência?
 - f. Sentem que a qualidade do bacalhau difere entre marcas?
 - g. Onde costumam consumir bacalhau? Em casa ou restaurantes?
 - h. Qual a influência do consumo na saúde na compra.
2. Marca
 - a. Sendo que todas as pessoas aqui reunidas estão dentro das mesmas faixas etárias, acham que a riberalves pode ser a Vossa marca? Porquê? O que lhe falta? O que vos afasta da marca
 - b. Explicação do que escreveram nos papeis.
 - c. Acham que é uma marca jovem?
 - d. A que target associam a marca?
 - e. Conhecem a história da Riberalves?
3. Comunicação
 - a. Supondo que vocês são os clientes que a marca quer, como é que vocês são convencidos?
 - b. Seguem as páginas da Riberalves nos social media?
 - c. Conhecem as receitas Riberalves?
 - d. Imaginem que existia um restaurante com a insígnia da Riberalves, sentiam-se tentados a visitar? Porquê?
 - e. Acham que a marca devia estar presente em festivais de verão?
 - f. Para vocês onde devia a marca estar exposta?
4. Literacia sobre o produto
 - a. Sabem como é que o bacalhau é produzido? Deviam saber? Porquê?
 - b. Acham que as marcas deviam transmitir esta informação às pessoas?
 - c. Qual tem mais benefícios para a saúde? Qual é o mais saudável?

Passo 5 – Experimentação

1. Seco vs. Demolhado

- a. Costumam comprar bacalhau seco ou demolhado?
- b. Tiveram oportunidade de experimentar o produto, quais as principais diferenças?
- c. Qual gostaram mais? Porquê?
- d. Recomendariam a alguém a marca/produto?
- e. Ficaram tentados a comprar, numa próxima vez, a marca riberalves?

Registo Final

| Condições do <i>focus group</i> A | |
|--|---|
| Local | Almada |
| Dia e hora | 26 de agosto de 2016 (23h00 -1h00) |
| Condições do local (ruído, espaço público) | Música ambiente; Espaço residencial preparado para o efeito. |
| Estado dos entrevistados (pressa ou não) | No final, os entrevistados apresentaram já alguma pressa. Durante a maior parte da conversa, tudo calmo. |
| Primeiro contacto com os entrevistados | Foi interessante, estava tudo muito curioso sobre o tema e achavam-se incapazes de manter uma conversa sobre “Bacalhau” |
| Empatia criada com o entrevistador | Total |
| Observação geral da entrevista | Os entrevistados não associam o produto a nenhuma marca. Desconhecem a história da Riberalves. Acham que a marca devia comunicar a excelência e a qualidade do bacalhau. Deviam comunicar o processo de fabrico e a diferença entre ultracongelado e o seco. Após a experimentação, o grupo dividiu-se nas preferências entre seco e ultracongelado. A marca devia estar em festivais de verão. Devia estar mais próxima do público. Seria interessante existir um restaurante da marca. Com receitas modernas e inovadoras. Publicidade na televisão. Grupo associa fortemente bacalhau ao inverno. Abordaram a questão da embalagem ser demasiado plástico e azul (como todas). Claramente a marca deveria ter um jingle forte associado. |

| | |
|--------------|---|
| Outras notas | Genericamente o grupo recusa-se a gastar mais por bacalhau, mas seria facilmente conquistado se a marca estivesse nos sítios em que os jovens frequentam. |
|--------------|---|

| Condições do <i>focus group</i> B | |
|--|--|
| Local | Almada |
| Dia e hora | 27 de agosto de 2016 (22h00 -23h30) |
| Condições do local (ruído, espaço público) | Música ambiente; Espaço residencial preparado para o efeito. |
| Estado dos entrevistados (pressa ou não) | Sem pressa. |
| Primeiro contacto com os entrevistados | Foi interessante, estava tudo muito curioso sobre o tema e pela experimentação do produto |
| Empatia criada com o entrevistador | Total |
| Observação geral da entrevista | Os entrevistados têm preferência pelas marcas de distribuição. São atraídos pelo preço. Se conhecerem bem a marca são atraídos pela qualidade/preço. Desconhecem a história da Riberalves. Fortes críticas ao nome da marca. Bacalhau pode ser consumido o ano todo. Mas só consomem maioritariamente no inverno (natal). Acham que a marca devia comunicar a excelência e a qualidade do bacalhau. Deviam comunicar o processo de fabrico e a diferença entre ultracongelado e o seco. Os parceiros dos restaurantes devem comunicar que utilizam Riberalves. Após a experimentação, o grupo dividiu-se nas preferências entre seco e ultracongelado. A marca devia estar em festivais de verão. Seria interessante existir um restaurante da marca. Com receitas modernas e inovadoras. Seria interessante explorar um espaço gourmet. Publicidade na televisão o ano todo. Grupo associa fortemente bacalhau ao inverno. A marca devia comunicar as “1001 formas” de confeccionar bacalhau. |

| | |
|--------------|--|
| Outras notas | O grupo está maioritariamente recetivo à mudança, mas tem que ser conquistado. A marca tem que dar destaque à qualidade para que acreditem na relação qualidade preço. |
|--------------|--|

ANEXO IV – RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS

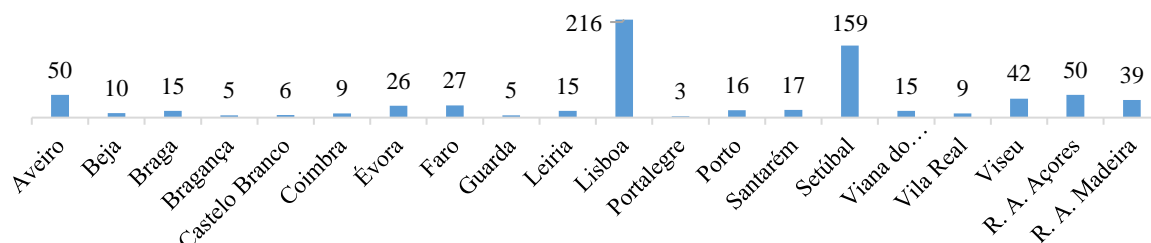
Num total de 852 respostas, 86,2% respondeu Sim e 13,8% respondeu Não à questão

“Costuma consumir Bacalhau. Neste sentido apenas 86,2% (734) dos inquiridos estavam aptos a avançar no questionário. Os 734 inquiridos, no que respeita o género, encontram-se divididos da seguinte forma: 70% são do género Feminino e 30% são do género Masculino. Sabe-se ainda que 0,7% tem idade até 17 anos; 17,8% tem idade entre os 18 e os 23 anos; 21,3% tem idade entre os 24 e os 29 anos; 13,8% tem idade entre os 30 e os 35 anos; 13,6% tem idade entre os 36 e os 41 anos; 13,9% tem idade entre os 42 e os 47 anos; 8,6% tem idade entre os 48 e os 53 anos; 6,1% tem idade entre os 54 e os 59 anos e 4,2% tem 60 ou mais anos.

Nestes 734 inquiridos, 12,7% são Estudantes, 11% são Trabalhadores por conta própria, 61,2% são Trabalhadores por conta de outrem, 3,6% são Reformados, 8,6% são Desempregados e 2,7% encontram-se noutra situação de atividade profissional. Dos 734 inquiridos sabe-se também que 5,2% tem o Ensino Básico, 28,7% tem o Ensino Secundário, 38,7 tem Licenciatura, 6,8% tem Pós-graduação, 12,5% tem o Mestrado, 2,6% tem o Doutoramento, 4% está a em Frequência Universitária e 1,5% encontra-se noutra situação, em termos de habilitações literárias. Estes 734 inquiridos encontram-se distribuídos por Portugal continental e Ilhas, da seguinte forma:

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

Gráfico I - Área de Residência



Sobre a amostra sabe-se também que das 728 respostas, 42% é Solteiro, 33,2% é Casado, 14,3% está em União de Facto, 6,9% é Divorciado, 1,4% é Viúvo e 1,4% encontra-se noutra situação de estado civil. Adicionalmente sabe-se dados acerca do agregado familiar (ver Gráfico III) – num total de 721 respostas, o valor médio gasto em compras para a alimentação (ver Gráfico II) – num total de 728 respostas, e o rendimento mensal líquido do agregado familiar (ver Gráfico IV) – num total de 682 respostas.

Gráfico III - Agregado Familiar

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas ou mais

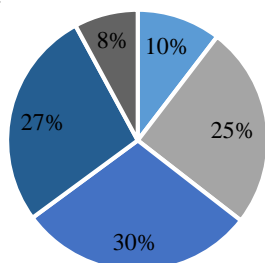


Gráfico II - Valor Médio Gasto em Alimentação

- Até 150€
- Mais de 150€ até 250€
- Mais de 250€ até 350€
- Mais de 350€

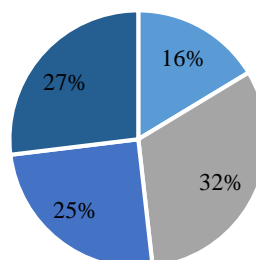
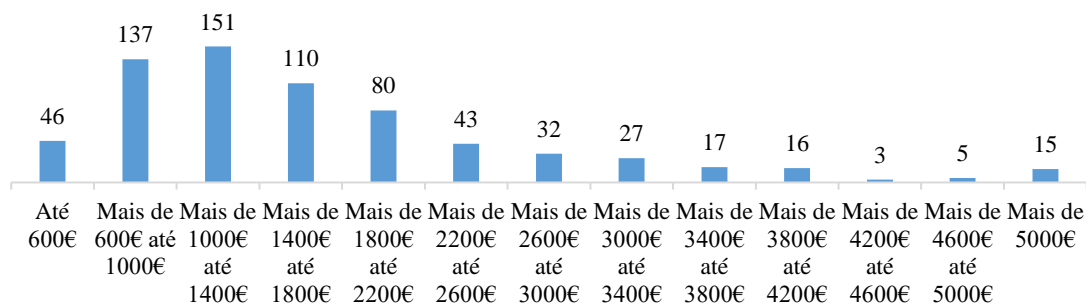


Gráfico IV - Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar



No que diz respeito aos hábitos de consumo dos 734 inquiridos, sabe-se que o gosto pela matéria-prima, ou seja, pelo Bacalhau (de 1 a 5, onde 1 é nada e 5 é muito) tem uma média de 4,31, o que numa escala de 1 a 5 é muito positivo. Este dado não se revela uma surpresa dada a ligação cultural dos portugueses com a matéria-prima.

Dos 734 inquiridos, sabemos a regularidade de compra da matéria-prima (ver Gráfico VI), bem como os locais onde costumam consumir em maior quantidade (ver Gráfico V) e, ainda a época do ano mais associada ao consumo de Bacalhau (ver Gráfico VIII). Os 734 inquiridos pronunciaram-se também sobre as marcas que conhecem, selecionadas a partir da listagem da concorrência que Riberalves identificou (ver Gráfico VII) – sobre estes dados temos que ter em conta que só a Riberalves é especializada na produção de Bacalhau.

Gráfico VI - Regularidade de Compra

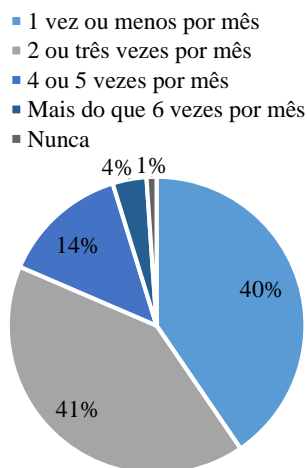
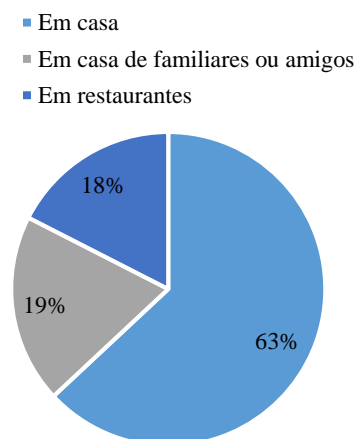


Gráfico V - Onde Consome Habitualmente



Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

Gráfico VII - Época em que mais Consume

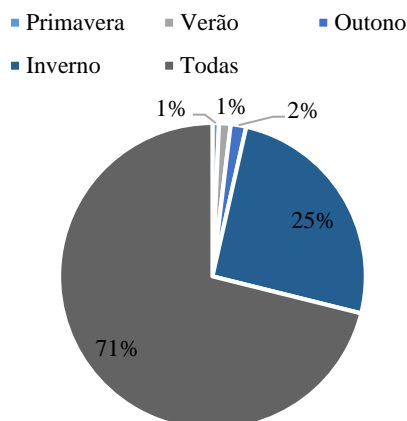
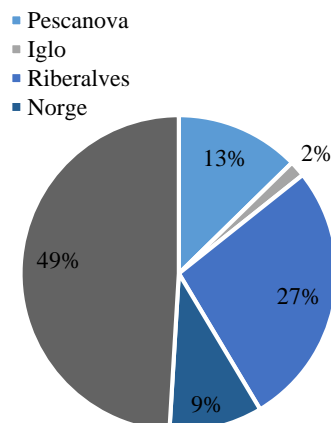
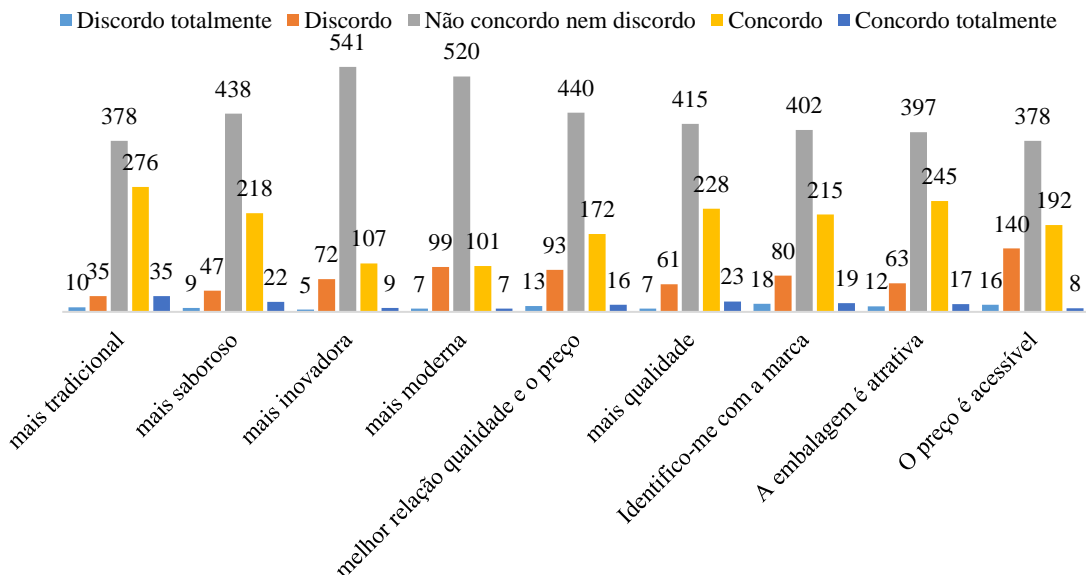


Gráfico VIII - Marcas que Conhece



Quando questionados sobre qual a primeira marca que se lembram ao pensarem em Bacalhau, os 734 inquiridos identificaram as seguintes marcas: Riberalves, Pascoal e Pescanova. Em relação à Riberalves e ao Bacalhau da Riberalves, em geral, os 734 inquiridos responderam:

Gráfico IX - Conhecimento e opinião sobre a Riberalves



Quando questionados sobre o tipo de Bacalhau costumavam comprar (ver Gráfico XI) os inquiridos responderam de acordo com as expetativas. Estes mesmos inquiridos foram confrontados sobre se sabiam a origem do Bacalhau que consumiam (ver Gráfico X), mas

durante o *Focus Groups* foi possível perceber que os indivíduos respondem por preconceito: Noruega.

Gráfico XI - Conhece a Origem do Bacalhau

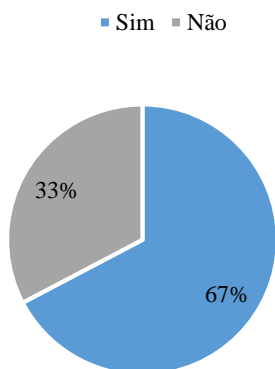
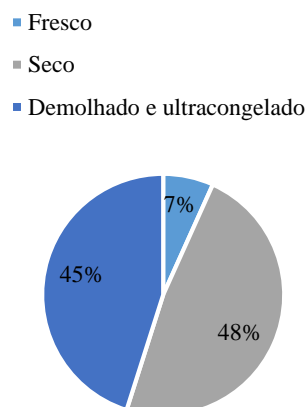
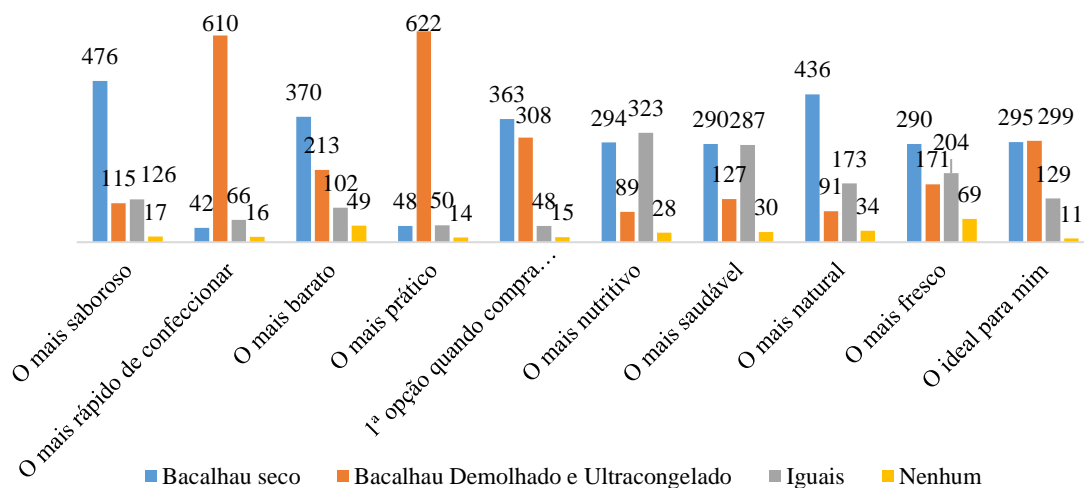


Gráfico X - Tipologia de Consumo



Apesar de 97% dos inquiridos responderem que sabem o que é Bacalhau Ultracongelado, quando solicitados para fazeres uma comparação entre o Seco e Ultracongelado (ver Gráfico XII), verifica-se que esse conhecimento não é real, algo que também se verificou nos *Focus Groups*. Ainda assim, verifica-se que os inquiridos não tinham certezas sobre as respostas que indicaram. Conclui-se isto porque quando confrontados com Se as marcas deviam esclarecer sobre os benefícios do produto Ultracongelado, 97% respondeu

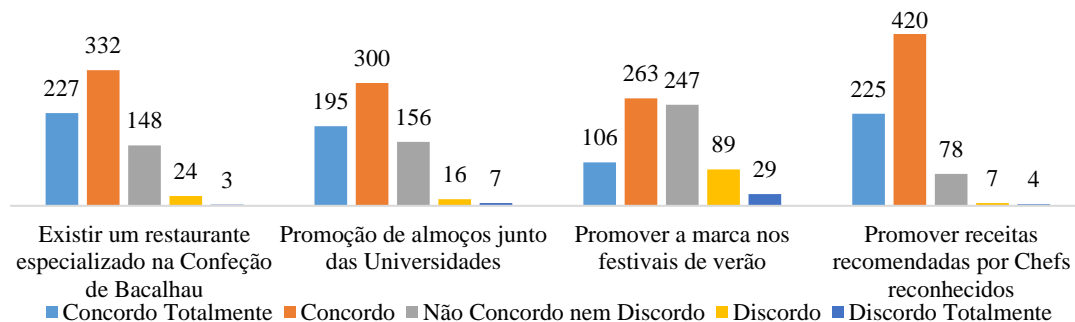
Gráfico XII - Bacalhau Seco Vs. Bacalhau Demolhado e Ultracongelado



Sim. Adicionalmente, 97,1% admite que gostava de conhecer o processo de fabrico do Bacalhau.

Tentou-se no questionário testar a aceitação de algumas ativações e ações de comunicação. Face a isto, os consumidores pronunciaram-se positivamente a todas as propostas feitas (ver Gráfico XIII). Contudo, isto só foi possível perceber durante os *Focus Groups*, na media em que, por exemplo, alguns inquiridos não conseguiam visualizar a marca Riberalves a fazer uma ativação num festival de verão sem ser através dos pratos tradicionais de bacalhau. Quando mencionadas e sucintamente descritas algumas hipóteses de ativações, os participantes do *Focus Groups* revelaram um grande entusiasmo.

Gráfico XIII - Aceitação a ações de comunicação e ativações de marca



Os inquiridos foram confrontados com o facto de ser interessante existir um restaurante especializado em Bacalhau, que já existe, mas com a particularidade de ser da Marca Riberalves. Face a esta questão, os inquiridos mostraram-se interessados, onde 44% respondeu que o visitava e 52% Talvez. No *Focus Groups* tentou-se perceber a motivação desta resposta – Talvez. Assim conclui-se que o Talvez está relacionado com a oferta que o restaurante iria ter. Ainda neste sentido, no questionário, referiram que o restaurante deveria ter as seguintes opções para consumo (era possível seleccionar mais do que uma opção): Pratos tradicionais (75,5%); Pratos Inovadores (62,7%); Pratos Modernos

(44,3%) e Outros (3,8%). Sobre o consumo de Bacalhau, 82,2% inquiridos admitem que gostavam de aprender novas receitas. Este dado revela que os consumidores não visitam o *website* da Riberalves. Quanto aos *websites* de Redes Sociais, percebe-se que 92,6% dos inquiridos desconhece a existência de uma página de Facebook da marca Riberalves.

ANEXO V – EVOLUÇÃO TEÓRICA DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Tabela XV - Evolução Teórica da CIM

| | |
|------------------------------|--|
| Schultz (1992) | Processo de gestão de todas as fontes de informação sobre um produto ou serviço à qual o cliente ou prospecto é exposto. Assim o consumidor é atraído para a tomada de decisão de compra, mantendo-se a fidelização. |
| Keegan <i>et al.</i> (1992) | Coordenação estratégica de todos os conteúdos e meios de comunicação veiculados por uma organização, de forma a influenciar o valor de marca percebido. |
| Schultz <i>et al.</i> (1993) | Resultado da utilização concertada das técnicas do tradicional mix de comunicação, com o intuito de comunicar com um público específico: os consumidores. |
| Kotler <i>et al.</i> (1999) | Conceito segundo a qual uma organização integra e coordena os canais de comunicação disponíveis de forma a transmitir sempre a mesma mensagem de forma inequívoca, clara, consistente e convincente. |
| Duncan (2002) | Processo <i>cross-functional</i> de forma a criar e trabalhar os relacionamentos com os públicos estratégicos, controlando-os (públicos internos) ou influenciando-os (externos) através de mensagens que promovem o diálogo. |
| Schultz & Schultz (2004) | Processo estratégico desenvolvido para planejar, desenvolver, executar e avaliar os planos de comunicação de uma marca de forma a que exista uma comunicação persuasiva com os diversos <i>stakeholders</i> . Este processo deve ainda ser mensurado ao longo do tempo proposto em plano. |
| Kliatchko (2005; 2008; 2009) | Em 2005, como um conceito e processo de gestão estratégica focada num público específico, num canal e baseada em resultados anteriores dos programas de comunicação da marca. Em 2008, propõe quatro pilares essenciais à concretização da CIM, nomeadamente os <i>stakeholders</i> , a quem as mensagens são direcionadas, o respetivo conteúdo, os canais por onde são veiculadas e os resultados. Em 2009, redefine estes pilares devido às alterações no ambiente digital e inevitável adaptação a este novo contexto. |

Fonte: Adaptado de Kliatchko (2009)

ANEXO VI – QUADRO DE REFERÊNCIA

Tabela XVI - Quadro de Referência

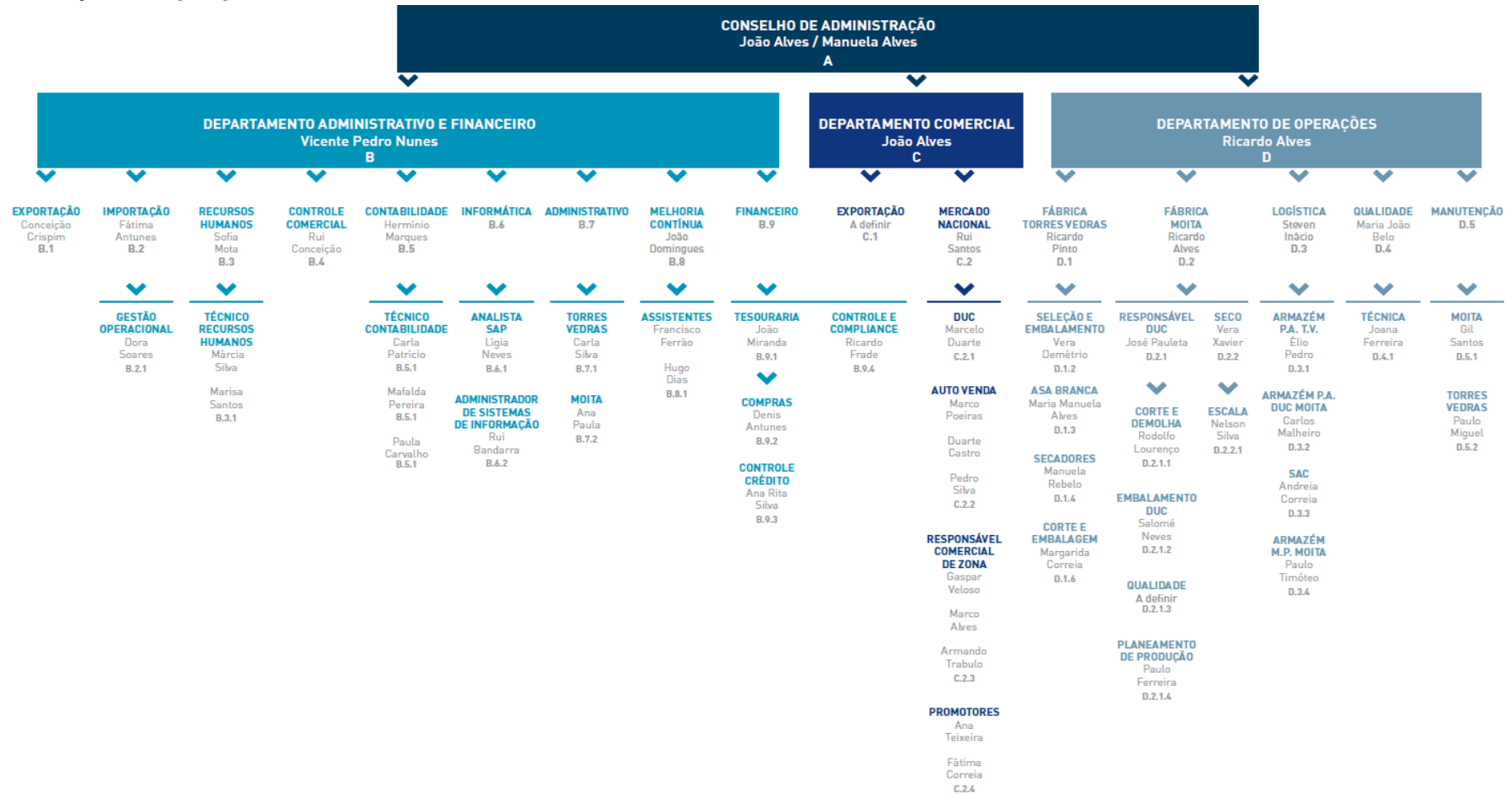
| | |
|---|---|
| Análise situacional (Caemmerer, 2009; Clow e Baack, 2011) | Recolha e Análise de dados primários |
| | Interna e Externa |
| Oportunidades de comunicação (Caemmerer, 2009; Clow e Baack, 2011) | Objetivos |
| | USP (<i>Unique Selling Points</i>) |
| | Público-alvo |
| | Quota de mercado |
| Estratégias (Clow e Baack, 2011; Keller 2013) | Perspetivas e Posicionamento desejado |
| | Marketing mix |
| | Posicionamento |
| | Diferenciação |
| Plano tático de Comunicação (Clow e Baack, 2011) | Branding |
| | Áreas de atuação previstas |
| Implementação (Caemmerer, 2009; Clow e Baack, 2011) | Planeamento de meios |
| | Execução criativa |
| Avaliação, Controlo e Planos futuros (Caemmerer, 2009; Clow e Baack, 2011) | Calendarização e orçamentação |
| | Validação do plano |
| | Avaliação da eficácia e eficiência (antes, durante e depois da implementação) |
| | Recomendações e melhorias |
| | Iniciativas futuras |

Fonte: Elaboração própria

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Riberalves

ANEXO VII – ORGANOGRAMA DA RIBERALVES

Ilustração II - Organograma da Riberalves



Fonte: Elaboração própria

ANEXO VIII – ANÁLISE MACRO AMBIENTAL

Tabela XVII - Análise Macro Ambiental

| |
|--|
| <p>Envolvente Demográfica, Económica e Social</p> <ul style="list-style-type: none"> Nesta envolvente destaca-se o poder de compra dos consumidores portugueses, uma vez que pode ter alguma influência nos resultados da atividade da organização. Neste sentido e segundo alguns dados apresentados e previstos pelo Banco de Portugal (BP), evidencia-se um crescimento da procura interna no primeiro trimestre de 2016, por consequência do aumento do consumo privado. O consumo privado aumentou, segundo a organização, num contexto de maior rendimento disponível real, crescimento e manutenção da confiança dos consumidores. No que respeita ao aumento do rendimento disponível, este foi influenciado pelo crescimento do emprego e melhores condições do mercado de trabalho, pelo aumento do salário mínimo, pelas medidas anunciadas de reposição de rendimento incluídas no Orçamento do Estado (OE) de 2016, nomeadamente a reversão de algumas medidas orçamentais implementadas durante o Programa de Assistência Económica e Financeira, bem como da manutenção e decréscimo do preço do petróleo. Devido a estas alterações contextuais, verifica-se uma variação de cerca de 0,1% no rendimento disponível das famílias portuguesas. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), esta variação é resultado do aumento das remunerações recebidas (em 0,6%) e da diminuição das transferências correntes recebidas (variação de -3,7%). Num futuro próximo, o BP prevê que o consumo privado deverá crescer 2,1% em 2016, desacelerando ao longo do horizonte de projeção para 1,7% em 2017 e 1,3% em 2018. Ainda no ano de 2016, o consumo privado deverá, segundo a mesma organização, beneficiar de uma evolução favorável do rendimento disponível real das famílias e de expectativas mais favoráveis quanto ao rendimento permanente, tendo em conta todo o contexto acima referido. O BP assume que em 2017 e 2018, o consumo privado deverá crescer em linha com o rendimento disponível real, num quadro de manutenção da recuperação moderada do emprego e de aceleração dos preços no consumidor. Também o ano de 2017 deverá continuar a beneficiar das medidas tomadas no OE 2016. Contudo, em 2018 o rendimento disponível das famílias deverá registar um abrandamento, em particular ao nível das remunerações líquidas, atendendo à dissipação do impacto positivo da reposição dos cortes salariais no setor público e da eliminação da sobretaxa ao imposto sobre o rendimento das famílias no período 2015-2017. No que respeita ao consumo de bens não duradouros, o BP acredita que se deverá manter um crescimento de 2,2% em 2016, desacelerando para 1,8% em 2017 e 1,3% em 2018. Em termos demográficos, verifica-se, segundo o portal de estatística PORDATA, que a população portuguesa é composta por 10.358.076 residentes, onde 14,2% têm menos que 15 anos, 65,3% tem entre 15 e 65 anos e 20,5% têm mais que 65 anos. |
| <p>Envolvente Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Genericamente, esta envolvente pode ser afetada por fatores relacionados com os principais mercados de exportação, como são o caso de Brasil e Angola, países do centro da Europa e o “mercado da saudade”, que podem ter um impacto nos resultados da atividade da organização. Contudo, pode também ser afetada por fatores relacionados com os países produtores da matéria-prima, em termos de quotas e preços. Através dos <i>Media</i> foram disseminadas notícias sobre um aumento da quota para Portugal, no que respeita à pesca de Bacalhau. Segundo os <i>Media</i>, a quota portuguesa sofreu um aumento de 1%, de cerca de 2.497 toneladas, em águas do Canadá, geridas pela Organização de Pescas do Atlântico Noroeste (NAFO) e está apresentado um corte de 14% na Noruega, que deverá ser compensado com a cedência de uma reserva de 25.000 toneladas da quota global de verdimho. Contudo, segundo a Kantar, a partir de 2017, prevê-se uma descida gradual da quota de modo a respeitar a sustentabilidade dos Oceanos. Ainda assim, durante o ano estudado, os stocks existentes de modo a contribuir para uma melhor gestão dos Oceanos. No ambiente doméstico, tal como evidenciado na envolvente anterior, percebe-se que as ações do Governo e o conteúdo da OE 2016, bem como as alterações à legislação, podem ter impactos significativos na atividade da Riberlves. No ambiente internacional, segundo o sítio oficial Comissão Europeia (CE), a maioria das populações de peixes estão sujeitas a totais admissíveis de capturas (TAC). Estes totais podem ser expressos em quantidades ou peso. Os limites fixados pela CE têm como base pareceres científicos que estudam o estado das unidades populacionais das espécies. A CE tem também limitações a impor ao nível das embarcações, ou seja, os navios registados dos países membros têm igual acesso a todas as águas e recursos da União Europeia (UE), que são geridos com base em legislação, nomeadamente a Política Comum de Pescas (PCP). A PCP, segundo a CE, recorre a pareceres científicos para definir as medidas de gestão, nomeadamente no que se refere à determinação das possibilidades de pesca e à monitorização da sua eficácia para a realização dos objetivos e metas estratégicas. O objetivo destas medidas é garantir a sustentabilidade das espécies e excluir a hipótese de extinção. No caso do Bacalhau, a espécie apresentou, até há relativamente pouco tempo, um significativo risco de extinção nos mares da Noruega, pelo que foi aumentada a fiscalização e revistas em baixa as quotas de pesca. Adicionalmente, o acesso das embarcações é autorizado com uma licença, por norma. Contudo, existem algumas exceções aplicáveis até 2022, nomeadamente nas águas até 12 milhas náuticas e nas águas até 100 milhas náuticas. Nestas situações, os países costeiros (membros da UE), no primeiro caso, podem limitar o acesso aos navios de portos adjacentes. No segundo caso, o acesso pode ser limitado aos navios registados nos portos desses territórios e aos navios que tradicionalmente pescam nessas águas. |
| <p>Envolvente Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> No que respeita a envolvente tecnológica, é necessário destacar que a Riberlves tem feito investimentos no processo de fabrico do Bacalhau Demolido e Ultracongelado que, segundo Ricardo Alves, consiste numa grande inovação e aposta da Riberlves nos últimos 12 anos, desenvolvendo o processo produtivo e tecnologia própria. Assim sendo, todo o investimento necessário para desenvolver o processo deste produto (tecnologia de corte, de demolha e de ultracongelamento) revelou-se decisivo no desenvolvimento do produto. Adicionalmente, destaca-se o facto de este processo ser único no Mundo (somente em Portugal), e deve-se em grande parte aos investimentos e desenvolvimentos feitos pela Riberlves, segundo os responsáveis. Neste sentido e tendo em conta os objetivos da marca para o produto é extremamente necessário continuar a acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos. Neste campo também parece relevante destacar-se o facto de as compras online dos portugueses terem subido nos últimos cinco anos 1,5 mil milhões de euros, a uma média de 375 milhões de euros por ano, de acordo com um estudo desenvolvido pela SIBS com a Datamonitor. Apesar de ainda ser no comércio tradicional que se faz a esmagadora maioria das compras de bens de grande consumo, mas a conveniência do online está a mudar a tendência. Em 10 anos as vendas online vão quase quadruplicar e atingir cerca de 130 mil milhões de dólares (cerca de 118 mil milhões de euros), a nível mundial, estima a Kantar Worldpanel. Isto assume-se como uma vantagem, na medida em que o valor da compra média é muito maior no e-commerce do que no comércio tradicional. Portugal é um dos países onde se sente uma maior diferença, ou seja, por cada ida às compras em lojas físicas, para comprar bens de grande consumo, os portugueses gastam, em média, pouco mais de 16€. Enquanto que online, a compra média chega mesmo a ultrapassar os 50€. |
| <p>Envolvente Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> A nossa cultura influencia diretamente a escolha dos nossos alimentos diários. E é neste sentido que o bacalhau possui um estatuto singular na cozinha tradicional portuguesa, pois é um alimento muito frequente e um símbolo da identidade portuguesa. Contudo, o consumo do bacalhau apresenta uma enorme sazonalidade associada aos meses de Inverno em geral e ao Natal, em particular. Estudos indicam que 1/3 dos 6 quilos de bacalhau que cada português consome é comido na época natalícia. Ainda assim, Portugal consome cerca de 20% de todo o bacalhau capturado no mundo. Em 2014, entre janeiro e outubro, os portugueses consumiram cerca de 40 mil toneladas de bacalhau (crescimento de 4%) em relação ao ano transato, segundo os dados da Kantar. A mesma agência refere ainda que em 2013, o peso médio de bacalhau por cada compra era de 2,8 quilo, enquanto que em 2014, os portugueses levaram para casa, em média, 3,1 quilos por compra. Adicionalmente, a Riberlves exporta cerca de 40% da produção para o exterior, sendo o “mercado da Saudade” um dos fatores para que isso aconteça. |
| <p>Grupos de Pressão</p> <ul style="list-style-type: none"> No que respeita a grupos de pressão apesar de nunca, segundo os responsáveis, se terem identificado quaisquer problemas, identifica-se o Marine Stewardship Council (MSC) que é uma organização internacional sem fins lucrativos, cujo o programa de rotulagem ecológica e certificação de pescarias contribui para a saúde dos oceanos, reconhecendo e premiando as práticas de pesca sustentável. Estas certificações têm como objetivo indireto influenciar as escolhas dos consumidores durante o processo de tomada de decisão e compra, de forma a transformar o mercado de produtos da pesca num modelo sustentável. A Liga para a Proteção da Natureza (LPN) criou o portal “Que Peixe Comer?” - http://www.quepeixecomer.lpn.pt/ -, que alerta os consumidores para a sustentabilidade das pescas e a necessidade de controlar e reduzir o consumo de algumas espécies. Neste portal estão presentes várias ligações para outros grupos de pressão e guias, nomeadamente a Greenpeace, a Marine Stewardship Council, a Fish Base, a Fish Source, a Fish Online, a Smart Seafood Guide, a Blue Ocean, a Environmental Defense Fund, Seafood Watch e a Sea Choice. Em 2015, o Instituto Português do Mar e da Atmosfera (IPMA), em parceria com o Oceanário de Lisboa, criou um guia de sustentabilidade, no qual identifica o bacalhau como uma das espécies a evitar, ou seja, identificou-a como espécie vulnerável, sobre explorada ou com métodos de captura e criação com forte impacto no ambiente. Também a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) pode ter impacto na atividade da Riberlves. |
| <p>Media</p> <ul style="list-style-type: none"> A Riberlves tem sido comunicada através de diversos meios, quer generalistas como especializados. Neste aspeto, a comunicação é desenvolvida através de revistas de distribuição, como de culinária ou gastronomia. Na secção que diz respeito à Comunicação com os Media, neste projeto, é realizado um levantamento dos meios relevantes para a estratégia de comunicação da marca. |

Fonte: Elaboração própria

ANEXO IX – VALS 2: VALUES AND LIFE STYLES

Tabela XVIII - Values and lifestyles

| Inovadores | Pensadores | Experimentadores | Realizadores |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas bem sucedidas - Sofisticadas - Valorizam o crescimento pessoal - Possuem interesses intelectuais variados - Apreciam atividades de lazer - Bem informadas, preocupadas com questões sociais - Altamente sociais e politicamente ativas - Otimistas - Confiantes - Participativas - Extrovertidas - Orientadas para o crescimento - Abertas à mudança - Assumem-se como líderes estabelecidos ou emergentes nas áreas governativa ou de negócios. - Apreciadores de "pequenos prazeres"; - Recetivos a novos produtos, tecnologia e formas de distribuição - Céticos em relação a publicidade - Leitores frequentes de uma vasta variedade de publicações - Esetadores de televisão moderados | <ul style="list-style-type: none"> - Moderadamente ativos na comunidade e na política - Apreciam o lazer em casa; - Valorizam a educação e as viagens - Conscientes em relação à saúde - Politicamente tolerantes e moderados - Pessoas maduras - Satisfeitas - Reflexivas - De mente aberta - Intrinsecamente motivadas - Valorizam a ordem, o conhecimento e a responsabilidade - Pouco interessados na imagem e prestígio - Consumidores acima da média de produtos para o lar - Interessam-se por programas televisivos sobre questões públicas e educação - Lêem muito e com frequência - Procuram valor e durabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Apreciam coisas novas, extravagantes e arriscadas - Gostam de exercício, socialização, desporto e atividades exteriores. - Preocupadas com a imagem - Apesar de não agirem em concordância, admiram a riqueza, o poder e a fama - Politicamente apáticos - Extravagantes - Pouco convencionais - Ativos - Impetuosos - Enérgicos - Entusiásticos e impulsivos - Seguem modas e tendências - Gastam muito do seu rendimento em momentos de socialização - Compram por impulso - Prestam atenção a publicidade. | <ul style="list-style-type: none"> - Pessoas dedicadas à família e carreira - Mantêm relações sociais formais - Evitam trocas ou estímulos excessivos - Podem preferir o trabalho aos momentos recreativos - Politicamente conservadores - Moderados - Orientados por objetivos - Convencionais - Deliberadamente controladores. - Atraídos por produtos premium - Tarrget preferencial de uma variedade de produtos - Espetadores médios de televisão - Leitores de notícias de negócios e de publicações de auto-ajuda |

Fonte: Elaboração Própria